



I NSTITUTO  
U NIVERSITARIO  
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración  
Licenciatura en Recursos Humanos  
Proyecto de grado

---

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS,  
DEFINICIÓN DE UN ORGANIGRAMA Y  
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA  
EXPRESO ALEX S.R.L.**

---

**Alumnos: ABDON, MARIA AGUSTINA**

**ARATO, FLORENCIA VICTORIA.**

**Tutor: NORRY, CARLOS ALBERTO.**

***“Las únicas fronteras son las propias limitaciones. Si uno sueña, luego cree y después trabaja en pos de cumplir ese sueño, todo es posible”***

***Juan Carlos Videla***

***A nuestras familias...***

***A mi compañera, colega y sobre todo amiga, Florencia Arato, quien me acompañó durante todo este camino y juntas hicimos posible este resultado.  
A la empresa Expreso Alex S.R.L por permitirnos realizar nuestro proyecto de tesis.***

***A nuestro tutor, Carlos A. Norry, que nos guió y acompañó, y a todos los profesores que intervinieron e hicieron posible este logro.***

***A mi hermana Victoria, que siempre estuvo cuando la necesitamos.***

***Gracias...***

***Agustina.***

***Quiero agradecer a todas las personas que con su colaboración posibilitaron la realización de este trabajo y nos ayudaron en la consecución de nuestro tan ansiado objetivo.***

***A Germán Olocco, que nos abrió las puertas de su empresa Expreso Alex S.R.L. y respondió a cada una de nuestras inquietudes.***

***A nuestro tutor que nos acompañó en este proceso.***

***A mi familia y a la familia Abdon por el constante apoyo incondicional.***

***En especial agradecer a mi amiga Agustina por estos 5 años maravillosos que concluimos con este gran logro y una hermosa amistad.***

***Florencia.***

---

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS,  
DEFINICIÓN DE UN ORGANIGRAMA Y  
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA  
EXPRESO ALEX S.R.L.**

---



**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del PROYECTO DE GRADO:**

**“Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para Expreso Alex S.R.L”.**

**Integrantes: ABDON, MARIA AGUSTINA**

**Licenciatura en Recursos Humanos.**

**ARATO, FLORENCIA VICTORIA**

**Licenciatura en Recursos Humanos.**

**Profesor Tutor del PG: NORRY, CARLOS ALBERTO**

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

**Presidente: DOLGONOS, ADRIAN.**

**Vocal: BARRALE, SUSANA.**

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....

## ÍNDICE

Dedicatoria

Agradecimientos

Título

Hoja de aceptación del Trabajo Final (Formulario C)

Resumen

Palabras claves

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. Introducción.....	1
----------------------	---

## CAPÍTULO II: DESARROLLO

2. Presentación de la empresa.....	2
3. Prediagnóstico .....	4
4. Problema.....	4
5. Objetivos de la intervención .....	5
5.1. Objetivo general.....	5
5.2. Objetivos específicos.....	5
6. Justificación.....	5
7. Alcance .....	6
8. Metodología .....	7
9. Instrumentos de recolección de datos.....	8
10. Marco teórico .....	10
10.1. Gestión de recursos humanos .....	10
10.1.1. Gestión de recursos humanos.....	10
10.2. Organización.....	10

10.2.1. Organización .....	10
10.2.2. Puesto de trabajo .....	11
10.3. Análisis y descripción de puesto.....	11
10.3.1. Análisis de puesto .....	11
10.3.1.1. Estructura de análisis de puesto .....	12
10.3.1.2. Etapas del análisis de puesto.....	13
10.3.2. Descripción de puesto.....	14
10.3.2.1. Estructura de la descripción de puestos.....	14
10.3.3. Objetivos de la descripción y análisis de puesto .....	15
10.3.4. Métodos de recolección de datos.....	15
10.3.5. Beneficios del análisis y descripción de puesto.....	19
10.4. Organigrama.....	20
10.4.1. Organigrama .....	20
10.5. Desempeño laboral .....	21
10.5.1. Desempeño laboral .....	21
10.6. Evaluación de desempeño.....	21
10.6.1. Evaluación de desempeño .....	21
10.6.2. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	23
10.6.3. Responsabilidad de la evaluación de desempeño .....	23
10.6.4. Métodos de la evaluación de desempeño .....	26
10.6.5. Procesos de la evaluación de desempeño.....	29
10.6.6. La entrevista de evaluación de desempeño .....	30
10.6.7. Mejorar el desempeño.....	31
10.6.8. Consecuencias de la evaluación de desempeño .....	31

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

11. Diagnóstico organizacional .....	34
12. Propuesta de intervención.....	44
12.1. Análisis y descripción de puesto.....	45
12.2. Organigrama.....	85
12.3. Evaluación de desempeño.....	90
12.4. Criterios de evaluación .....	102



## **CONCLUSIÓN**

13. Conclusión.....	100
---------------------	-----

## **BIBLIOGRAFÍA**

Bibliografía.....	102
-------------------	-----

## **ANEXOS**

Anexo I.....	103
Anexo II.....	104
Anexo III.....	107
Anexo IV.....	111

## **RESUMEN**

El presente trabajo final de grado, es un proyecto de intervención profesional, el cual se lleva a cabo en Expreso Alex S.R.L, empresa de servicio “24 horas” dedicada a la distribución y descarga de mercadería, ubicada en la ciudad de Córdoba con sede en Buenos Aires.

Como consecuencia de la situación problema detectada, se planteó como objetivo principal el desarrollo del análisis y descripción de cada uno de los puestos, definición de un organigrama estructural y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño, con el propósito de brindar un aporte en pos de implementar la Gestión de Recursos Humanos en la empresa.

Para alcanzar los resultados esperados, se aplicaron una serie de métodos y procedimientos con el fin de recabar y analizar información concerniente al contenido de los puestos, tareas a realizar, requerimientos específicos, contexto en el que se realizan las tareas, condiciones de trabajo. Esta información fue la base para confeccionar un documento formal de análisis y descripción de puestos que permitió definir un organigrama representativo y proponer un sistema de evaluación de desempeño adecuado a las características de la organización, para conocer y mejorar el rendimiento.

## **PALABRAS CLAVES**

**Análisis y descripción de puestos:** Es un procedimiento a través del cual se determinan las funciones, responsabilidades y obligaciones de los puestos de trabajo.

**Departamentalización:** Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

**Descentralización:** Es el proceso de transferir y asignar autoridad en la toma de decisiones a los niveles inferiores en una jerarquía organizacional.

**Desempeño Laboral:** Cumplimiento de actividades y funciones propias de un trabajo.

**Diagnóstico:** Es un proceso de análisis que se realiza para conocer una situación existente en un contexto determinado y su tendencia.

**Evaluación de desempeño:** Es un instrumento utilizado para medir y comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Extrínseco:** Que es impropio de una cosa o es exterior a ella. Externo, no esencial.

**Feedback:** Palabra inglesa que significa retroalimentación, dar respuesta.

**Gestión de Recursos Humanos:** Es el conjunto de decisiones y acciones en el ámbito organizacional que influyen en las personas, a través de la planeación, implementación y control de estrategias.

**Intrínseco:** Que es propio o característico de una cosa por sí misma y no por causas exteriores.

**Organigrama:** Esquema representativo de la organización de una empresa.

**Organización:** Es un grupo social formado por personas, tareas y administración que conforman una estructura con el objetivo de producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y les proporcione beneficios económicos.

**Prediagnóstico:** Es el primer acercamiento y análisis que se hace a la situación que se pretende analizar.

**Rapport:** Sensación de sintonía psicológica y emocional (simpatía) que hay entre dos personas.

**Recursos Humanos:** Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución, y que desempeñan una variada lista de tareas específicas a cada sector y puestos de trabajo.

**Tercerización:** Es la práctica que consiste en proveerse de productos o servicios ofrecidos por un tercero.

# CAPÍTULO I



# INTRODUCCIÓN

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión del capital humano en una organización es fundamental para lograr la efectividad de la misma, convirtiéndose en una función estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito. Contar con el conocimiento de todas las actividades que posibiliten el funcionamiento de una organización, garantizará un mejor desarrollo tanto individual como grupal de la empresa. Se debe enfocar todas las actividades y funciones al desarrollo y crecimiento de todas aquellas estrategias donde la competitividad sea la base para la consecución de logros, garantizando un trabajo donde se refuercen fortalezas y disminuyan debilidades, adaptando la estructura actual a nuevos sistemas flexibles.

La presente intervención como proyecto de grado, implicó conocer la realidad organizacional de la empresa Expreso Alex S.R.L, la cual es una organización de servicio dedicada a la distribución y descarga de mercadería de todo tipo.

En pos de solucionar la situación problema detectada, el objetivo fundamental de este proyecto de intervención, a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera, es proponer la utilización de una serie de herramientas de gestión de recursos humanos para llevar a cabo un análisis y descripción de puestos de trabajo, que sirvan como base para la elaboración e implementación de un organigrama y de un sistema de evaluación del desempeño, que permita mejorar el rendimiento de los empleados, lograr la eficacia y eficiencia y una mayor efectividad en cuanto a la organización de Expreso Alex S.R.L.

La información a presentar en este proyecto de intervención puede ser útil tanto para resolver las necesidades actuales que tiene la empresa, así como también para futuros requerimientos que surjan, debido a que aporta las bases para llevar a cabo las demás actividades de la gestión de recursos humanos.

## CAPÍTULO II



## **DESARROLLO**

### **2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

Expreso Alex S.R.L. es una empresa de servicio “24 horas” dedicada al traslado y distribución de carga general, creada en el año 2000, siendo su trayecto Buenos Aires - Córdoba, mediante el uso de transportes de gran porte para trasladarla de provincia a provincia y de pequeño porte para distribuirla en los distintos destinos de Córdoba: Capital, Carlos Paz y Alta Gracia.

La visión es ser líderes en la prestación de servicios de transporte, distribución y descarga, expandiéndose en el mercado y ampliando su cartera de clientes.

La misión es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, suministrándole un servicio de transporte y distribución de mercadería, garantizando una entrega en tiempo y forma.

El transporte de mercadería de larga distancia se realiza a través de la contratación de un servicio de transporte de gran porte tercerizado, quien realiza el recorrido Buenos Aires - Córdoba. Expreso Alex S.R.L. sólo se responsabiliza por la mercadería que se transporta, la cual es asegurada por una empresa de seguros contratada por la misma. Los camiones y los choferes de estos, están a cargo de la empresa tercerizada, así como también el seguimiento satelital, condición necesaria para la contratación de los mismos.

Esta empresa está conformada por tres socios, de los cuales uno está a cargo del área de logística de la sede ubicada en la ciudad de Buenos Aires, desde donde salen los vehículos de gran porte con la mercadería hacia la ciudad de Córdoba, donde se encuentra el depósito principal a cargo de los dos restantes socios, quienes se encargan del área administrativa y logística respectivamente. Una vez que la mercadería llega a Córdoba, esta es descargada y distribuida en diferentes vehículos de menor porte, quienes se encargarán del reparto de la misma en diversas zonas de la ciudad de Córdoba

Capital, como la zona céntrica, Arguello, Villa Allende, San Vicente, Maipú, diferentes centros comerciales (shopping), entre otras; abarcando también la ciudad de Carlos Paz y Alta Gracia.

La empresa brinda un servicio “24 horas”, denominación representativa que hace referencia al proceso que inicia en Buenos Aires, con el ingreso de la mercadería en la receptoría, depósito de dicha ciudad ubicado en Pedro Chutro 2446 Pb, Capital Federal, y culmina dentro de este período de tiempo con la distribución de la mercadería a los diferentes clientes en la ciudad de Córdoba.

Expreso Alex S.R.L. está compuesto por 45 empleados distribuidos entre las dos sedes, siendo el depósito principal el que se encuentra en la ciudad de Córdoba, contando con la mayor cantidad de empleados.

En la ciudad de Córdoba, la empresa ubicada en Colectora de Circunvalación Sur Km 4 ½, está conformada por un socio encargado del área administrativa, denominado contractualmente Gerente de Administración, el cual tiene a cargo Administrativos y un Telefonista; además es responsable de la tercerización del Asesor Contable, Asesor Legal, Médico Laboral y Asesor de Higiene y Seguridad. El socio encargado del área de logística, denominado Gerente de Logística, tiene a su cargo Peones, Choferes, Encargado de Logística, Sereno y Cocinera. Las cuadrillas de reparto están organizadas como equipos, integrados por un Chofer y un Peón. En la ciudad de Buenos Aires, el tercer socio, tiene a su cargo empleados que realizan tareas administrativas sencillas como atender los teléfonos y cargar remitos en las hojas de ruta para iniciar el proceso de recorrido de larga distancia, Encargado de Logística, Choferes y Peones.

La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes permanentes y fidelizados de diferentes rubros, con los cuales mantienen una buena relación comercial basada en la confianza que constituyen la base del negocio. Algunos de ellos son: Cotillón Arco Iris, Distribuidora Libertad, Bazar Olmos, Librería Social, Tapi Córdoba, Legacy, Gimmos, Aqua, Tejano, Narrow, Imagen Urbana, Insomnio, Mistral, Cortinas Libertador. Además, según las temporadas suelen agregarse clientes eventuales dependiendo de los rubros.



### **3. PREDIAGNÓSTICO**

A partir de entrevistas realizadas al Gerente de Administración de la sede de Córdoba, se pudo determinar que Expreso Alex S.R.L. es una empresa que posee una estructura simple, en la cual los dueños centralizan las decisiones y controlan todas las actividades, mientras que el personal administrativo, sirve de apoyo a estos. Los dueños a su vez, realizan actividades operativas a la par del resto de los empleados, primando por lo general relaciones y comunicaciones de tipo informales, debido al bajo nivel de formalización existente. Las funciones de cada puesto no se encuentran formalmente definidas y el nivel de especialización de las tareas es escaso.

Así mismo, la carencia principal de Expreso Alex S.R.L. es la falta de especificación con respecto a la realización de las tareas, en cuanto a capacidades físicas, responsabilidad requerida, nivel intelectual, contenido del puesto, condiciones de trabajo, contexto en el que se realiza y los riesgos inherentes. Además no cuentan con un organigrama, en el cual se especifiquen la posición de cada puesto y cada cargo en el mismo, a quién responde y frente a quién es responsable. Otra de las necesidades es la falta de evaluación del desempeño de los empleados, la cual no se realiza por no poseer el correspondiente análisis y descripción de puestos, que sirva como base y proporcione información para poder llevarla a cabo. Sólo se realiza un “control” del rendimiento de los empleados, basado en el cumplimiento o no de la tarea designada y en el reclamo de los clientes.

### **4. PROBLEMA**

La situación problema existente en la empresa Expreso Alex S.R.L., que surge del prediagnóstico, es la falta de realización de actividades concernientes a la gestión de recursos humanos, debido a que no poseen como base un análisis y descripción de puestos que posibilite un conocimiento acabado de

cada una de las posiciones, en cuanto a sus factores intrínsecos y extrínsecos. No existe una definición formal y explícita de la estructura organizacional en sus diferentes niveles jerárquicos y de responsabilidad. A su vez, carece de un sistema de evaluación de desempeño que permita mejorar el rendimiento.

## **5. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN**

### **5.1 Objetivo General:**

Realizar un análisis y descripción de puestos como base para la propuesta de un organigrama y el desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño, que permita mejorar el rendimiento de los empleados de la empresa Expreso Alex S.R.L.

### **5.2 Objetivos Específicos:**

- Planificar y relevar la información que se desea obtener.
- Identificar los puestos de trabajo involucrados.
- Elaborar planillas de perfil de los puestos de trabajo.
- Proponer un organigrama.
- Analizar y elaborar el método de evaluación de desempeño adecuado.
- Proponer un sistema de evaluación de desempeño.

## **6. JUSTIFICACIÓN**

El talento humano es uno de los factores más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; este representa el recurso más importante con que cuenta una empresa, por lo que, su efectiva gestión es la clave del éxito.

Para llegar a un nivel óptimo de competitividad es fundamental establecer nuevas tácticas, estrategias y contar con un talento humano eficaz al momento de desempeñar las actividades dentro de la empresa, para satisfacer las necesidades tanto internas como externas.

Es por ello, que mantener un alto rendimiento laboral es importante para el cumplimiento de los objetivos de toda empresa.

Frente a la realidad actual de la empresa Expreso Alex S.R.L., es importante la realización de este proyecto de intervención. A través del mismo se brindarán propuestas para mejorar el funcionamiento de la organización, mediante la aplicación de herramientas de gestión de recursos humanos, para lograr una nueva manera de administrar el capital humano.

Por medio de la realización de las actividades básicas de análisis y descripción de puestos, se posibilitará que la empresa cuente con puestos de trabajo claramente definidos en cuanto a sus requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades inherentes o propias del puesto y condiciones en el que este se desarrolla. Además, permitiría determinar la ubicación jerárquica de cada puesto en la estructura de la organización, a través de la confección y formalización de un organigrama. A su vez se propone el diseño de un sistema de evaluación de desempeño, que contribuirá a mejorar el rendimiento de los empleados de la organización, permitiendo llevar un mejor seguimiento y control del desarrollo de las actividades realizadas por los empleados, aumentando la calidad del servicio.

## **7. ALCANCE:**

- **Geográfico:** Este proyecto de intervención se desarrollará en la empresa Expreso Alex S.R.L. - Av. Circunvalación Sur Km. 4 ½. Córdoba Capital.
- **Organizacional:** Este proyecto intervendrá en los 11 puestos de trabajo existentes en la empresa, desempeñados por 45 personas de todos los niveles jerárquicos.

- **Decisional:** La intervención será de nivel táctico, ya que a través de las decisiones tomadas se pretende desarrollar y proponer la realización de actividades básicas del área de Recursos Humanos, inexistente actualmente en la empresa Expreso Alex S.R.L. Estas decisiones, serán aplicadas en un nivel operativo para el desarrollo de operaciones cotidianas.

## 8. METODOLOGÍA

El procedimiento metodológico utilizado permite trabajar sobre la organización. El mismo consiste en un conjunto de acciones que conllevan a un cambio planificado y participativo, que responda a la demanda o necesidad que fue detectada.

Las fases a seguir para desarrollar el proyecto de intervención en la empresa Expreso Alex S.R.L. son:

### **Fase 1: Acercamiento exploratorio y descriptivo a la organización.**

Realizar entrevistas a uno de los referentes de la organización; observar y analizar la documentación existente, con el fin de elaborar un pre diagnóstico. Esta construcción conjunta permite definir el problema y/o determinar las necesidades existentes en la organización.

### **Fase 2: Planificación del cambio.**

Justificar la realización del proyecto de intervención, a partir de las necesidades detectadas en la empresa. Además, formular los objetivos específicos que posibiliten la consecución del objetivo general que se pretende alcanzar, y desarrollar el lineamiento teórico, a partir de las variables que conforman la situación problema.

### **Fase 3: Diagnóstico organizacional.**

En esta tercera etapa, se debe realizar la inmersión en la organización, con el fin de recabar información de datos empíricos sobre aquellas variables a analizar a través de observaciones, entrevistas y cuestionarios a una muestra, en relación a una población, que conforman la empresa para confeccionar un diagnóstico organizacional a partir de los datos recopilados.

### **Fase 4: Expresión de la propuesta de intervención.**

En esta instancia, determinar la propuesta de intervención para dar solución al problema y/o necesidad existente en la empresa, a partir de definir acciones a cumplir y determinar la población afectada en esta intervención, como así también las diferentes áreas en las que se va a implementar.

### **Fase 5: Bibliografía.**

Citar el material a utilizar para realizar el proyecto de intervención.

## **9. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para llevar adelante el diagnóstico organizacional fue necesario determinar la población de estudio y los instrumentos de recolección de datos más apropiados para obtener la información necesaria y poder desarrollarlo.

La población, conjunto de personas, tanto hombres como mujeres de los diferentes niveles que conforman la totalidad de la organización, está compuesta por 45 personas. De este universo se extrajo una muestra o subgrupo no probabilístico de 15 empleados, en la cual, la elección de las personas que conforman esta muestra no dependen de la probabilidad, sino que cada uno de ellos representa a los puestos existentes en Expreso Alex S.R.L. Los puestos representados en la muestra son Gerente de Logística, Gerente de Administración, Administrativo, Encargado del área Logística, Telefonista, Peón, Chofer, Cocinera y Sereno.

Después de determinar la muestra, se procede a seleccionar y aplicar los diferentes instrumentos de recolección de datos.

Se procede a realizar *entrevistas semi-estructuradas* al Gerente de Administración de la empresa; en primer lugar sobre aspectos generales de la organización, como su historia, estructura y funcionamiento, y una segunda entrevista sobre aspectos específicos de los puestos de trabajo, al considerar que el mismo, posee un alto grado de conocimiento con respecto a estos temas. Las entrevistas se deben confeccionar previamente teniendo en cuenta la información a relevar, y al mismo tiempo, contar con la libertad para hacer preguntas adicionales, para precisar conceptos u obtener más datos sobre temas deseados o que no sean precisos. (Ver Anexo I página 101-Anexo II página 103).

El *cuestionario* es otro método a implementar, a través de preguntas sobre una o más variables a analizar, que se confeccionan a partir de la información obtenida en la entrevista al Gerente sobre los diferentes aspectos de los puestos. Este instrumento se va a aplicar a una muestra no probabilística de personas que ocupan los puestos de nivel operativo, quienes responden a preguntas cerradas, exhaustivas, las cuales pretenden abarcar todos las alternativas que pueden existir; y excluyentes, validando la elección de dos respuestas distintas en la misma pregunta, con respecto a las descripciones y requisitos técnicos del puesto. Este es auto administrado y anónimo. Conjuntamente con los cuestionarios, se realizan preguntas a los ocupantes de los cargos de nivel operativo sobre aspectos claves de sus puestos de trabajo o aspectos que no son claros. (Ver Anexo III página 106).

Además para recolectar la información requerida sobre el contexto y la situación laboral específica, en donde las personas realizan las actividades o funciones concernientes a su puesto de trabajo, se debe proseguir a realizar una *observación estructurada*, la cual se basa en registrar conductas o hechos a partir de variables clasificadas y determinadas con anterioridad, y conjuntamente llevar a cabo una *observación no estructurada o semi-estructurada* para observar de manera directa la situación laboral, sin la

definición de variables previas a analizar. De esta manera se puede obtener información con respecto al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace) y que requisitos, condiciones y responsabilidades exige. (Ver Anexo IV página 111).

## **10. MARCO TEÓRICO**

### **10.1. Gestión de Recursos Humanos**

#### **10.1.1 Gestión de Recursos Humanos**

Según Chivenatto (1993), *“la gestión de Recursos Rumanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”*. La gestión estratégica de recursos humanos exige un análisis desde la perspectiva del comportamiento organizacional, así como también desde el pensamiento sistémico.

### **10.2. Organización**

#### **10.2.1 Organización**

La organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

#### **10.2.2. Puesto de trabajo**

*“Un puesto de trabajo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de otros. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados, y el departamento o división donde está situado”* (Chivenatto, 1993).

Según Bohlander y Snell (2008) *“un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados de manera ideal; las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Deben ser claras y distintas de la de otros puestos para reducir al mínimo los malos entendidos”*.

La importancia del puesto de trabajo es que, además de definir las actividades de un empleado, es útil para indicar la relación que existe entre estas actividades y las que desempeñan otros dependientes. A su vez, evidencia las responsabilidades equivalentes y/o diferenciadas, y la asignación de autoridad conforme a quienes ocupan los puestos.

Dicha relación de agrupamientos de tareas conforma una estructura de trabajo que dispondrá una organización para realizar los procesos que la llevará a cumplir con sus objetivos. El puesto de trabajo, es el que dará significado e iniciará el alineamiento en el plan estratégico de recursos humanos.

### **10.3. Análisis y descripción de puestos**

#### **10.3.1. Análisis de puesto**

El análisis de puesto según Chiavenato (1993) *“es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante”*. Estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. El mismo se analiza en relación a los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el puesto exige a su ocupante en cuanto a requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo. Este proceso tiene como fin a través de una búsqueda sistemática de información sobre los puestos, tomar decisiones para aumentar la eficiencia y productividad. Dicho procedimiento aporta datos objetivos de los deberes, tareas o actividades de cada puesto y las cualidades, cualificaciones, conocimientos, habilidades y capacidades, que debe poseer el sujeto que le permitan desempeñarlo adecuadamente.



Toda esta información conjuntamente con la descripción de puestos será plasmada en documentos básicos y útiles para la gestión de Recursos Humanos.

#### **10.3.1.1. Estructura de Análisis de puesto**

El Análisis de puesto está conformado por un conjunto de *aspectos extrínsecos* que conforman el perfil del puesto; los mismos establecen los requisitos que el ocupante debe poseer para desempeñarse de manera eficiente en el puesto. Los factores de especificación según Chiavenato (1993) son:

- *Requisitos Intelectuales:* Hace referencia a las exigencias de un puesto en cuanto a los requisitos que el ocupante debe poseer para poder desempeñarse de manera adecuada. Dentro de este requisito se valora:
  - a) Instrucción básica;
  - b) Experiencia básica anterior;
  - c) Adaptabilidad al cargo;
  - d) Iniciativa necesaria;
  - e) Aptitudes necesarias.
  
- *Requisitos físicos:* Se refiere a la cantidad, continuidad de energía, esfuerzo físico y mental requerido, así como también la fatiga provocada y la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el puesto. Incluyen:
  - a) Esfuerzo físico necesario;
  - b) Capacidad visual;
  - c) Destreza o habilidad;
  - d) Complexión física necesaria.

- **Responsabilidades Implícitas:** Plantean responsabilidades del ocupante del puesto que deben ser cumplidas además del trabajo normal. Estas son:
  - a) Supervisión del personal;
  - b) Material, herramientas o equipos utilizados;
  - c) Dinero, títulos o documentos, pérdidas y ganancias;
  - d) Contactos internos o externos;
  - e) Información confidencial.
  
- **Condiciones de trabajo:** Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, facilitando su desempeño. Hacen alusión a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Incluyen:
  - a) Ambiente de trabajo;
  - b) Riesgos.

#### **10.3.1.2. Etapas del análisis de puestos**

Chiavenato (1993) plantea que las etapas para desarrollar un análisis de puesto son las siguientes:

- **Etapas de Planeación:** En esta primera etapa se realiza la planificación del trabajo de análisis de puestos:
  - Determinación de los cargos a describir;
  - Elaboración y posición de los cargos en el organigrama;
  - Elaboración del cronograma de trabajo;
  - Elección de los métodos de análisis a aplicarse.

- *Etapa de preparación:* En esta fase se preparan las personas que recolectaran la información, los esquemas, la disposición del ambiente, recolección previa de datos y materiales de trabajo. Esta etapa puede ser simultánea a la de planeación.
- *Etapa de ejecución:* Aquí se lleva a cabo la recolección de datos referente a cada puesto, que se va a analizar y se redacta el análisis.

### **10.3.2. Descripción de puestos**

La descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, su frecuencia o ámbito de ejecución. Está orientada hacia el contenido de los puestos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los mismos.

Chiavenato (1993) añade: *“la descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y los diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende”*.

#### **10.3.2.1. Estructura de la descripción de puestos**

La descripción de puestos está conformada por *aspectos intrínsecos*, los cuales son:

- Nombre del puesto
- Posición del cargo en el organigrama:
  - a) Nivel del cargo;
  - b) Subordinación;

- c) Supervisión;
  - d) Comunicaciones colaterales.
- Contenido del cargo: Está compuesto por tareas o atribuciones las cuales pueden ser:
- a) Diarias;
  - b) Semanales;
  - c) Mensuales;
  - d) Anuales;
  - e) Esporádicas.

### **10.3.3. Objetivos de la Descripción y Análisis de puestos**

Los objetivos que se persiguen a partir del desarrollo de una descripción y análisis de puestos tienen que ver con ayudar en la gestión de recursos humanos, ya que todas las actividades se basan en la información que proporciona dicho trabajo. Las actividades beneficiadas son:

- Reclutamiento y selección del personal;
- Capacitación del personal;
- Administración de salarios;
- Evaluación del desempeño;
- Servir de guía del supervisor para con sus subordinados, y ayuda al empleado para el desempeño de sus funciones;
- Suministra datos relacionados con la Higiene y Seguridad Industrial.

### **10.3.4. Métodos de recolección de datos.**

Existen diferentes métodos o procedimientos para obtener información para efectuar la descripción y análisis de puestos. Estos son (Chivenatto 1993):

- *La observación directa:* Es uno de los métodos más importantes de recolección de datos. Consiste en obtener los datos mediante un observador externo, con participación activa, mientras que el empleado, con participación pasiva, realiza sus tareas en el puesto de trabajo. Este método se utiliza con mayor frecuencia para analizar puestos de trabajo que comprenden operaciones manuales o de carácter repetitivo y simple. El tipo de observación que se lleve a cabo, dependerá de las condiciones que se desean observar. La observación estructurada, registra datos relativos a cosas, hechos, conductas. La observación no estructurada, implica la observación directa de una situación sin existir un sistema predefinido de categorías clasificatorias.

Dicho método tiene la ventaja de que los datos obtenidos son primarios y verosímiles, ya que se originan de una sola fuente; no requieren que el ocupante del puesto de trabajo deje de realizar sus tareas; brinda información cualitativa sobre el trabajo del ocupante en cuanto a qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace. En relación a sus desventajas, la observación directa requiere que el observador invierta una gran cantidad de tiempo para llevarlo a cabo; los ocupantes del puesto pueden sentirse observados e incómodos, debido a la presencia de un observador.

- *La entrevista:* Método que se utiliza para obtener información sobre aspectos extrínsecos e intrínsecos del puesto, la naturaleza y la secuencia de tareas que comprende el cargo, y los momentos en que se ejecutan. La recolección de datos se lleva a cabo a través de una entrevista entre el analista y el ocupante del puesto, donde se formulan preguntas y se obtienen respuestas verbales. Antes de llevar a cabo una entrevista, se debe planificar si la misma, va a ser una entrevista abierta o no estructurada, donde el entrevistador expone una breve introducción informal para explicar los objetivos y crear el “rapport” necesario para su desarrollo; o realizar una entrevista estructurada, la cual comienza con un marco de preguntas determinadas. La primera es imprescindible para poder definir,

diseñar y preparar el guión de las segundas. Es por ello que existen diferentes tipos de entrevistas de análisis de puestos dependiendo de la naturaleza y de los objetivos que persiguen. Estas son:

- La entrevista exploratoria.
- La entrevista de verificación.
- La entrevista de seguimiento y confirmación.

Este método de recolección de información tiene como ventaja la posibilidad de dialogar y aclarar dudas, brinda un alto nivel de rendimiento en el análisis, debido a la manera racional en que se unen los datos, puede aplicarse a cualquier tipo de puesto, no presenta contradicciones y obtiene versatilidad en los datos por la relación cara a cara con el ocupante del puesto. Las desventajas que presenta son que para llevarla a cabo lleva mucho tiempo, por lo que resulta costoso; puede generar confusión entre las opiniones y los hechos; y muchas veces no se utiliza el vocabulario específico de la organización en la cual se realiza.

- *El cuestionario:* Está compuesto por un conjunto de ítems que se presentan en un orden determinado. El análisis se lleva a cabo solicitando a los que ejercen el cargo, o a los supervisores o jefes, que llenen un cuestionario de análisis de puestos, acerca del cargo, su contenido y sus características. En este método de recolección de datos, el analista del puesto tiene un papel pasivo, mientras que el del ocupante del puesto es activo, ya que es quien llena el cuestionario. Existen dos tipos de cuestionarios, los estructurados, donde el ocupante del puesto completa la secuencia de espacios en blanco que fue previamente planificada y diseñada; y los sin estructurar, los individuos deben completar situaciones concretas.

Las ventajas de utilizar el cuestionario como método para recabar datos son la factibilidad en el procedimiento y la rapidez de verificación; la disponibilidad es fácil e inmediata; la inversión de tiempo y esfuerzo es mínimo; el analista que lo lleva a cabo no requiere estar altamente calificado; y permite

hacer comparaciones con resultados obtenidos en otras organizaciones del mismo o diferente ámbito de actividad. Como inconvenientes más destacables se encuentran la pérdida de detalles relevantes, por carecer de campos específicos y no utiliza el vocabulario específico de la organización en que se aplica.

Perez Van Morlegan y Ayala (2012) en su libro *la Gestión Moderna en Recursos Humanos* agregan:

- *La bitácora de empleados:* Consiste en solicitarle a cada ocupante del puesto de trabajo que registre las principales actividades en intervalos regulares, durante un periodo determinado. La aplicación de este método de recolección de datos, es muy útil para aplicarlo en puestos de trabajo que abarquen periodos de tiempo extensos.

Las ventajas de este método es que el analista ahorra tiempo, elimina el rechazo que algunos empleados tienen a participar en entrevistas. Como desventajas presenta la posibilidad de estar sujeto a distorsión, debido a que dicho método consiste en un auto informe por parte del ocupante del puesto, el analista no puede observar los factores determinantes que afectan el desempeño.

- *Comité de expertos:* Este método se lleva a cabo a partir de entrevistas en las que participan un grupo de expertos. Tiene el propósito de analizar un puesto de trabajo para obtener información con un alto grado de confiabilidad y certeza. Es una fuente de información muy utilizada para diseñar nuevos puestos de trabajo. También es beneficioso cuando el puesto evaluado es muy importante y desempeñado por muchas personas.

La ventaja principal de dicho método de recolección, es que la información recabada, tiene un alto grado de certeza y confiabilidad, debido a que en las entrevistas participan varias personas. Como debilidad, presenta el alto costo y tiempo que demanda su aplicación.

- *Método mixto*: Hace referencia a la combinación de dos o más métodos de recolección de datos, con el fin de obtener una mayor riqueza de información y contrarrestar las desventajas que presentan cada método particularmente. Las combinaciones más utilizadas son:
  - a) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor, para corroborar y profundizar información obtenida.
  - b) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto.
  - c) Cuestionario y entrevista con el supervisor.
  - d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor.
  - e) Cuestionario y observación directa con el ocupante del puesto.
  - f) Cuestionario con el supervisor y observación directa con el ocupante.

### **10.3.5. Beneficios del análisis y descripción de puestos**

El análisis y descripción de puestos aporta una serie de beneficios para las diferentes partes que conforman la organización. Según Perez Van Morlegan y Ayala (2012) podemos hablar en general de los beneficios que les produce a la empresa, y además en particular a los supervisores, trabajadores y al departamento de RR.HH en caso de existir en la organización. Esto debe ser tenido en cuenta para la realización futura de actividades de análisis y descripción de puestos.

- *Beneficios para la empresa*: En general el análisis y descripción de puestos produce beneficios con respecto a la coordinación y organización de las actividades de la empresa. Permite establecer y repartir mejor los puestos/cargas de trabajo, fijando responsabilidades en la ejecución de las tareas y marcando lugares vacíos que existen en la organización del trabajo y en el encadenamiento de puestos y funciones. Además sirve de base para posibles promociones y ascensos en la organización.



- *Beneficios para los supervisores:* El análisis y descripción de puestos les proporciona a los supervisores un conocimiento amplio y objetivo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo, exigiendo a cada trabajador con mayor conocimiento lo que debe hacer y cómo realizarlo.
- *Beneficios para el trabajador:* Los beneficios que obtiene el trabajador a partir del análisis y descripción de puestos son varios, entre ellos podemos decir, que les ayuda a conocer las actividades que debe realizar con precisión, señalando cuáles son sus responsabilidades con respecto a su tarea. Además le posibilita conocer y evaluar de qué manera está realizando su trabajo, viendo cuales son las fallas y aciertos/logro con respecto a lo que está establecido en el análisis y descripción de puestos.
- *Beneficios para el departamento de recursos humanos:* Para el departamento de Recursos Humanos, el análisis y descripción de puestos es la base fundamental para la realización de las diversas actividades que posibilitan la gestión del capital humano en la organización, facilitando la aplicación de métodos y técnicas.

## **10.4. Organigrama**

### **10.4.1. Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica, abstracta y sistemática que permite conseguir una idea sintética y uniforme de la estructura formal de una organización. Simboliza las estructuras departamentales y producen un esquema sobre las relaciones jerárquicas (Robbins y Coulter, 2005).

El propósito principal de un organigrama es servir como guía informativa para conocer lo niveles de jerarquía y autoridad de los puestos de trabajo y la relación que existe entre estos. Existen diferentes tipos de organigrama: vertical, horizontal, mixto, circular, escalar y tabular.

Cada organización adopta una forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. Estas son:

- *Organigrama funcional*: Agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas.
- *Organigrama geográfico*: Agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía.
- *Organigrama de productos*: Agrupa los trabajos por líneas de productos.
- *Organigrama de procesos*: Agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes.
- *Organigrama de clientes*: Agrupa los trabajos con base en los clientes con necesidades y problemas comunes.

## **10.5. Desempeño laboral**

### **10.5.1. Desempeño laboral**

Hace referencia al rendimiento y la actuación que manifiesta el ocupante de un puesto al desempeñar las funciones y tareas que el mismo exige. Es aquí donde el trabajador demuestra los conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes y valores, que posibilitan la consecución de resultados, que corresponden a las exigencias de la empresa.

El desempeño laboral no sólo se refiere a lo que sabe hacer el trabajador, sino a lo que realmente hace.

## **10.6. Evaluación de desempeño**

### **10.6.1. Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño, es una herramienta de desarrollo de Recursos Humanos, que permite llevar a cabo una comparación entre el rendimiento efectivo de una persona en su puesto de trabajo y el previsto para dicho puesto en un periodo determinado.

De la Calle (2012), define a la evaluación del desempeño como *“un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro”*.

Chiavenato (1993) afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”. Por su parte, Bittel plantea que *“el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa”*. Al respecto, Ghiselli (2012), señala cómo *“el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse”*.

Llevar a cabo la evaluación de desempeño en una organización, cualquiera sea el nivel jerárquico, permitirá:

- a) Brindar una retroalimentación a los empleados evaluados, para que puedan corregir el trabajo que pueda estar siendo ineficiente desde el punto de vista de la gestión de la organización.
- b) Establecer y generar una relación más cercana basada en objetivos entre el jefe y el subordinado; proporcionando una comunicación más abierta y franca entre ambos.
- c) Conocer y definir las fortalezas y debilidades, especialmente en términos de competencias actuales y potenciales, del personal de la organización, para poder mejorarlas y puntualizar prioridades de acción.
- d) Ayudar a identificar y evaluar metas, posibilitando posteriores capacitaciones en caso de identificar necesidades individuales.

- e) Reconocer el desempeño individual, visualizando la adecuación del individuo al cargo, para la posterior determinación de los candidatos para promociones, transferencias, asignaciones y decisiones con respecto a las recompensas y compensaciones.
- f) Permitir el auto perfeccionamiento del empleado, estimulando a la mayor productividad.
- g) Identificar el desempeño deficiente para decidir la retención, separación o los despidos.
- h) Reforzar la estructura de autoridad.

### **10.6.2. Objetivos de la Evaluación de Desempeño**

Según Chiavenato (1993) los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- a) *“Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;*
- b) *Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración;*
- c) *Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte los objetivos empresariales, y por otra los individuales”.*

### **10.6.3. La responsabilidad por la evaluación del desempeño**

La responsabilidad con respecto a la realización de evaluación de desempeño en las organizaciones varía según el grado de centralización existente en la misma. La ejecución de las actividades de evaluación es atribuida a diferentes partes, según las políticas de la empresa. En algunos casos es desarrollado por el área de Recursos Humanos, y en otros por una

comisión de evaluación en la que participan evaluadores de diferentes áreas de la empresa, o bien puede ser totalmente descentralizada a través del control del superior directo.

Según Bohlander y Snell (2008) las fuentes alternas de evaluación son:

- *Evaluación por parte del supervisor o gerente:* Evaluación de desempeño que realiza el supervisor de un empleado y que a menudo revisa un gerente de nivel superior. La participación de este posibilita reducir que las evaluaciones sean sesgadas y superficiales.
- *Autoevaluación:* Evaluación que realiza el empleado que se evalúa por lo general en un formato de evaluación que llena él mismo, antes de la entrevista de desempeño con su supervisor.
- *Evaluación de equipos:* En este caso se conforma un equipo o comisión con participantes de diferentes departamentos, quienes conjuntamente realizan la evaluación de desempeño basado en conceptos de la calidad total, reconociendo el logro del equipo en lugar del desempeño individual.
- *Evaluación de los subordinados:* Es un tipo de evaluación de desempeño que realizan los subordinados a sus superiores, a partir del cual se pueden producir mejoras en el desempeño de estos, posibilitan evaluar y mejorar aspectos como el liderazgo, comunicación oral, delegación de autoridad, coordinación de esfuerzos de equipo y el interés hacia los subordinados. Es apropiada para propósitos de desarrollo más que administrativos.
- *Evaluación de los colegas:* Evaluación de desempeño realizada por parte del compañero del empleado, por lo general en formatos que se integran en un único perfil para utilizarse durante la entrevista de desempeño que lleva a cabo el supervisor del empleado.
- *Evaluación de los clientes:* Aquí la evaluación se realiza a través de la información proporcionada por los clientes internos, que son miembros

de la organización y que dependen del resultado del trabajo del empleado evaluado, o bien clientes externos, personas ajenas a la organización que obtienen servicios o productos de la empresa a través de la persona evaluada.

- *Evaluación 360 grados:* A través de esta evaluación se trata de proporcionar una retroalimentación al empleado, por medio de la visión que tienen de su desempeño los supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros.

Se debe tener en cuenta que puede existir un problema en la realización de las evaluaciones de desempeño, ya que las personas que deben llevarlas a cabo no están preparadas o capacitadas para dar la correcta retroalimentación de los evaluados. Es muy importante que se lleve a cabo una medición de manera objetiva. Para desarrollar una evaluación del rendimiento apropiada se debería (Bohlander y Snell, 2008):

- 1) Establecer un plan de evaluaciones, en donde se explicita la mecánica del sistema de evaluación, quién la realizará, con qué frecuencia, qué estándares de desempeño deben ser tenidos en cuenta, especificando posibles problemas o debilidades.
- 2) Capacitar en habilidades específicas que posibiliten una mejor retroalimentación por parte del evaluador, tratando de generar una comunicación efectiva, un buen diagnóstico de la raíz del problema de desempeño y un correcto establecimiento de metas y objetivos.
- 3) Eliminar errores subjetivos, que producen una evaluación sesgada, distorsionada e imprecisa. Existen diferentes tipos de errores que suelen ser cometidos:
  - a) Error bocina: Se produce cuando se generaliza a toda la evaluación un aspecto negativo de la persona evaluada.
  - b) Error de tendencia central: En este caso se evalúa a todas las personas como promedio.

- c) Error de indulgencia o severidad: En las evaluaciones se tienden a dar calificaciones generales altas o bajas.
- d) Error de evento reciente: Existen errores en las evaluaciones como consecuencias de comportamiento reciente del empleado y no del comportamiento evaluado.
- e) Error de contraste: Se produce un sesgo hacia arriba o hacia abajo del comportamiento del empleado debido a que se compara el comportamiento de este con otro que fue evaluado recientemente.
- f) Error por similitud con el evaluador: Este error consiste en desviaciones o modificaciones en las evaluaciones realizadas por una conexión personal entre el evaluador y el evaluado.

#### **10.6.4. Métodos de Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño no es un fin en sí misma, sino que es un medio a través del cual se obtienen datos o información, que será analizada para la posterior toma de decisiones que posibiliten mejorar el desempeño de las personas en la organización. Existen diferentes métodos para evaluar el rendimiento, cada uno con sus ventajas y desventajas pero que pueden ser utilizados individual o conjuntamente en las organizaciones dependiendo las posiciones, los niveles en la organización, departamentos, nivel de conocimiento de los evaluados y el evaluador. Además pueden desarrollarse métodos propios en cada organización. Podemos diferenciarlos en:

- 1) Métodos de rasgos:** Están diseñados para medir el grado en que un empleado cumple con determinadas características importantes para un puesto (Bohlander y Snell, 2008). Según Chiavenato (1993) y Bohlander y Snell (2008), estos métodos se clasifican en:

- *Método de escala gráfica:* Este método, “evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados”. “Utiliza un formulario de doble entrada

*en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores”* Chiavenato (1993).

Este método es un instrumento de fácil comprensión y aplicación, aunque tiende a generalizar los resultados, sin permitir tener flexibilidad por parte del evaluador.

- *Método de la elección forzada: “Enfoque de rasgos para la evaluación de desempeño que requiere que el evaluador elija entre declaraciones diseñadas para distinguir entre el desempeño exitoso y el no exitoso”.*

La denominación elección forzada aplicada a este método, se da como consecuencia de la elección que debe hacer el evaluador sobre un conjunto de frases que representan el desempeño, escogiendo la más representativa para cada caso en particular. Este método elimina la generalización, proporcionando resultados más confiables a través de una aplicación simple, pero no suele ser tan efectivo para ayudar al desarrollo de las personas evaluadas.

- *Método de frases descriptivas:* En este método no se eligen frases, sino que se responde con si o no, a frases que caracterizan o no el desempeño del empleado.

**2) Métodos de comportamiento:** describen que acciones se deben o no desarrollar en el puesto de trabajo de la persona que está siendo evaluada. Según Chiavenato (1993) y Bohlander y Snell (2008), los métodos de comportamiento se clasifican en:

- *Método de investigación de campo:* Este método es desarrollado por un especialista en evaluación (función de staff), quien entrevista a un superior inmediato sobre el comportamiento de sus subordinados, analizando hechos y situaciones que posibilitan determinar los orígenes de determinados comportamientos, facilitando una mejor devolución a los subordinados y planificación conjunta del desarrollo



del puesto. Este método le permite al supervisor tener un mayor conocimiento con respecto a las exigencias del puesto, evaluándolo de manera objetiva y posibilitando una planeación de acción para eliminar obstáculos y mejorar el desempeño.

- *Método de incidentes críticos:* El método de incidentes críticos consiste en que el evaluador realice una observación del comportamiento de la persona evaluada, registrando los hechos más sobresalientes, ya sean positivos o negativos, del desempeño del evaluado en el momento que ocurren y durante todo el período considerado. Al finalizar, el evaluador cuenta con información detallada que le posibilita realzar y utilizar todos aquellos aspectos positivos observados, eliminando o corrigiendo los negativos.
  - *Método de comparación por pares:* Este método se desarrolla a partir de comparar a los empleados en turnos de a dos, con respecto a determinados factores de evaluación, marcando en una grilla el casillero que represente el desempeño de cada persona evaluada, a la cual se le asignó una puntuación anteriormente. Es un método simple, pero poco eficiente.
  - *Evaluación 360° Feedback:* A partir de esta metodología se busca analizar el comportamiento de las personas a través de diferentes posiciones que se relacionan con el mismo y conocen su trabajo. En este método se plantea la importancia de realizar una devolución o feedback al evaluado.
- 3) Métodos de resultados:** A través de estos se evalúan los logros de los empleados, objetivos que fueron alcanzados obteniendo resultados con menor grado de subjetividad. Este método posibilita identificar los puntos fuertes y débiles de la persona evaluada, como plantear modificaciones para mejorar el desempeño (Bohlander y Snell, 2008). Estos se clasifican en (Chiavenato, 1993):

- **Administración por objetivos:** Esta es una metodología a través de la cual se evalúa el desempeño mediante la verificación del cumplimiento o logro de ciertos objetivos establecidos y conocidos por el evaluado con anterioridad. Estos objetivos deben ser propuestos de manera conjunta entre el empleado y el superior, los cuales tienen que ser cuantificables y mensurables a corto y largo plazo considerando cada puesto de trabajo.
  
- 4) Métodos mixtos:** Como dijimos anteriormente las organizaciones según sus necesidades pueden desarrollar métodos mixtos para evaluar el desempeño de sus empleados, considerando quienes van a ser evaluados, quien lo realizará, en qué condiciones y en qué momento (Bohlander y Snell, 2008).

#### **10.6.5. Proceso de evaluación del desempeño**

Cada organización tiene su propio sistema de evaluación de desempeño, el cual se ajusta a sus necesidades, dependiendo de sus circunstancias, historia y objetivos.

Thompson (2012) establece que las empresas siguen algunos lineamientos acerca de los sistemas de evaluación del desempeño:

- 1) *“Resistir a la tentación de integrar una gran cantidad de sistemas de evaluación del desempeño, capaz de servir a todas las necesidades gerenciales; un sistema grande y rígido puede tener consistencia y uniformidad, pero no presenta valor práctico ni adecuación a la dinámica humana de la organización;*
  
- 2) *Permitir varios tipos de retroalimentación (feedback) al individuo, acerca de su desempeño, y evitar comparaciones de tipo suma-cero que, intentando una apreciación concreta, imponen una representación artificial en extremo;*
  
- 3) *Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro”.*

### **10.6.6. La entrevista de evaluación de desempeño**

La entrevista de evaluación es, tal vez, la parte más importante del proceso de evaluación del desempeño. La misma, brinda la oportunidad al gerente de analizar el informe del desempeño del empleado, posibilitando realizar mejoras y crecimiento, así como también, proporciona la oportunidad de identificar los sentimientos y las actitudes del subordinado con más detalle para poder mejorar la comunicación. .

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

- 1) Brindar al subordinado las condiciones necesarias para desarrollar mejor su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca con sus superiores.
- 2) Dar al empleado una idea clara de cómo está desempeñado su trabajo (retroalimentación), puntualizando en sus puntos fuertes y débiles y comparándolos con los patrones de desempeño esperados.
- 3) Discutir en conjunto, empleado y supervisor, los planes y medidas para utilizar y desarrollar mejor las aptitudes del subordinado.
- 4) Promover y estimular relaciones más fuertes entre el superior y los empleados.
- 5) Eliminar o reducir tensiones, disonancias, ansiedades y dudas que surgen cuando los individuos no gozan de las ventajas planeadas.
- 6) Se debe brindar al empleado toda la información con respecto a la manera de cómo está siendo juzgado su desempeño.

El evaluador debe preparar de antemano la entrevista considerando dos cosas muy importantes:

- El empleado debe ser considerado como una persona individualizada y diferente a los demás, ya que cada uno posee sus propias aspiraciones y objetivos personales.
- El desempeño debe ser evaluado de acuerdo al puesto de trabajo que ocupe en empleado, teniendo en cuenta la orientación y oportunidades que recibió del superior.

#### **10.6.7. Mejorar el desempeño**

La entrevista de evaluación en muchos casos, proporciona las bases para detectar las deficiencias en el desempeño de los empleados y permite planear acciones de mejora.

Lo primero que debe hacerse es identificar las fuentes del desempeño ineficaz. El desempeño puede reducirse a tres asuntos principales: capacidad, motivación y ambiente. Dichos factores pueden influir en el desempeño del empleado de forma positiva o negativa. Las causas de que un empleado no cumpla con el desempeño adecuado puede ser un problema de habilidades (conocimientos, competencias técnicas, limitaciones físicas, capacidades), un problema de esfuerzo (motivación para realizar el trabajo) y/o problemas en las condiciones de trabajo externas (condiciones económicas deficientes, escasez de empleados, apoyo de la administración).

Luego de identificar las fuentes de los problemas de desempeño, se comienza a planear acciones a seguir.

#### **10.6.8. Consecuencias de la Evaluación de Desempeño**

Perez Van Morlegan y Ayala (2012) adhieren a la definición de Bolhander (2008): *“A primera vista podría parecer que las evaluaciones de desempeño se utilizan con un propósito muy limitado: evaluar quién hace bien el trabajo y quién no. Pero en realidad, las evaluaciones de desempeño son una de las herramientas más versátiles de las que pueden disponer los gerentes. Pueden servir para muchos propósitos que benefician tanto a la*

*organización como a los empleados cuyo desempeño se someta a la evaluación, y es un proceso mediante el cual se crea un ambiente laboral en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades”.*

Es importante destacar que tras una evaluación, siempre se requiere una acción para mejorar o afianzar el comportamiento deseado, generando un proceso motivacional, que permita producir un reconocimiento por un buen desempeño o bien una crítica por un rendimiento no deseado. Los reconocimientos explícitos tienen un efecto disparador en el afianzamiento o mejoramiento del desempeño.

Se concluye que las organizaciones para alcanzar los objetivos, permanecer en el mercado y lograr una ventaja competitiva, deben planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas para impulsar el desempeño eficiente del personal. A través de la base teórica planteada por los autores se respalda la utilización de las mismas y la necesidad de la gestión del capital humano para el éxito organizacional.

El análisis y descripción de puestos tiene una importancia fundamental en la empresa, debido a que es una técnica inicial para mejorar la administración del capital humano, que permite obtener todas las características e información relativa a cada uno de los puestos; y a su vez proporcionar la base para unificar los subsistemas que conforman la acción de los recursos humanos, y en cierta medida, determinar el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización.

Al mismo tiempo, la estructura de una empresa es uno de los elementos clave de la organización, por lo tanto es importante contar con un organigrama en el que se detallen cuáles son los organismos, puestos y niveles de jerarquía que la componen. Esta representación de la división del trabajo tiene una doble finalidad en la organización, por un lado, desempeña un papel informativo, que permite a los integrantes de la empresa conocer a nivel global, sus características generales; por otro lado, sirve como instrumento de análisis estructural, ya que expone con eficacia una representación gráfica de la organización.

Estas herramientas de recursos humanos, como son el análisis y descripción de puesto y el organigrama, proporcionan las bases para la implementación de un sistema de evaluación de desempeño. Este es el medio más idóneo para el manejo exitoso de los recursos humanos en la organización, ya que un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la organización, para los procesos de negocio, para los productos y sobre todo, para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo.

## CAPÍTULO III



## RESULTADOS

### 11. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Luego de llevar a cabo la recolección de datos, a través de entrevistas, cuestionarios y observaciones, y su correspondiente análisis, se procede a presentar un diagnóstico con la situación actual de la empresa.

Expreso Alex S.R.L., es una organización que fue creciendo a lo largo de los años, aumentando las actividades, y su flota de personal, debido a un mayor número de clientes que requieren sus servicios. Dicha empresa tiene grandes posibilidades de crecimiento y expansión.

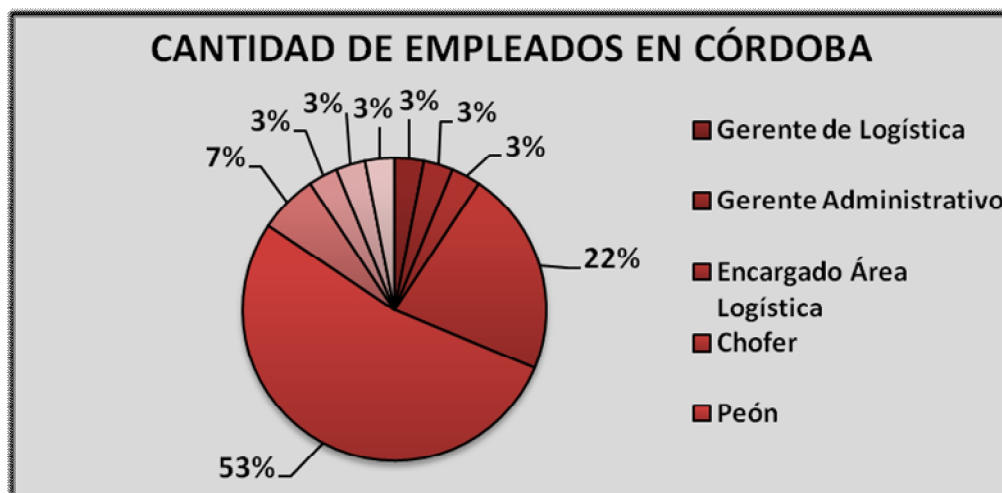
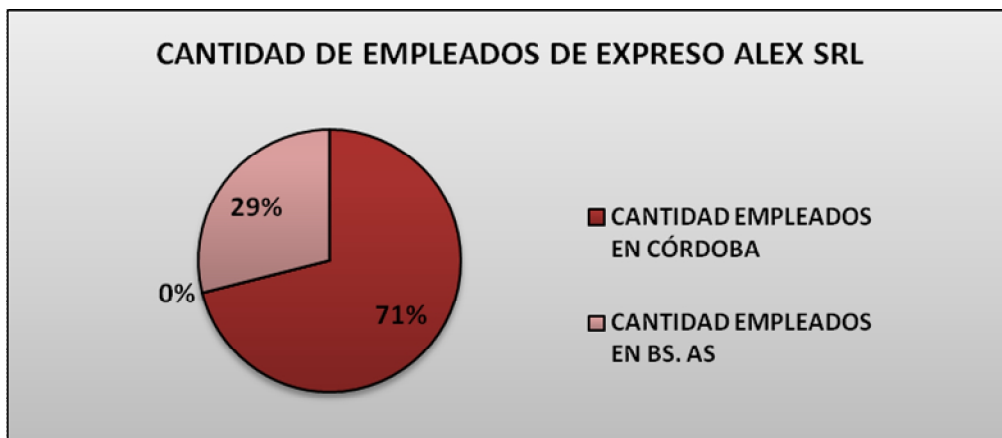
Algunos de los datos obtenidos, luego de realizar la entrevista al Gerente de Administración, es que todas las actividades que se realizan son informales, poseen una estructura organizacional simple, en donde los jefes centralizan todas las decisiones y controlan el cumplimiento de las tareas; los mismos también realizan tareas operativas, administrativas y de distribución y descarga a la par de los empleados. Las actividades diarias son realizadas en el depósito, lugar donde se encuentran las oficinas, y también fuera de la empresa, en los diferentes barrios, donde se realiza la distribución de la mercadería a los clientes.

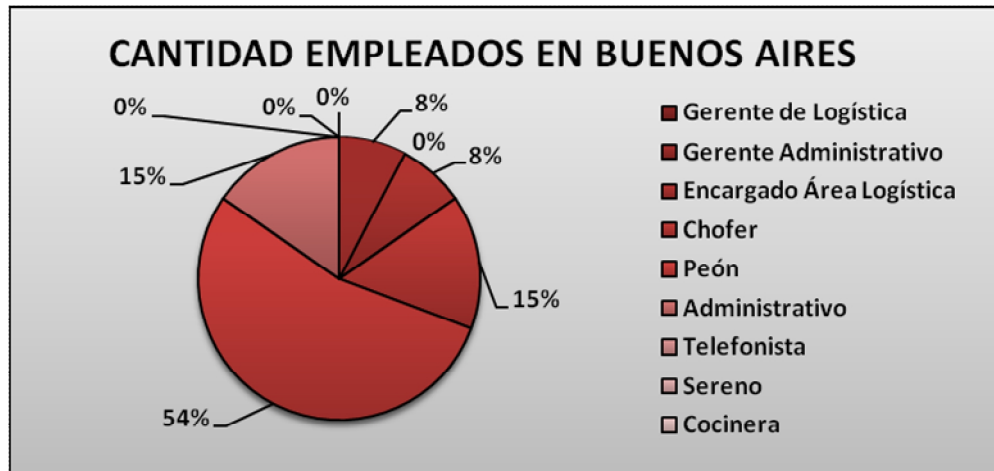
En Córdoba, la empresa está conformada por dos (2) gerentes; el Gerente de Logística, quien está a cargo de un (1) Encargado de Logística, siete (7) Choferes, diecisiete (17) Peones; el Gerente de Administración, quien está a cargo de dos (2) Administrativos y un (1) Telefonista. Además de él dependen el Asesor legal, el Asesor Contable, el Médico Laboral, y el Asesor de Higiene y Seguridad, los cuales prestan servicios tercerizados, es decir, no pertenecen a la planilla de personal de la empresa; también hay un (1) Sereno y una (1) Cocinera. El depósito ubicado en Buenos Aires está conformado por un (1) Gerente de Logística, que tiene a su cargo a dos (2) Choferes, siete (7) Peones y dos (2) Administrativos. El total de empleados en la ciudad de Córdoba es de 32 personas y en la ciudad de Buenos Aires son 13 personas, haciendo un total de 45 empleados que conforman Expreso Alex S.R.L.



PUESTO	CANTIDAD OCUPANTES PUESTOS EN CÓRDOBA	CANTIDAD OCUPANTES PUESTOS EN BS. AS
Gerente de Logística	1	1
Gerente Administrativo	1	-
Encargado Área Logística	1	1
Chofer	7	2
Peón	17	7
Administrativo	2	2
Telefonista	1	-
Sereno	1	-
Cocinera	1	-
<b>SUBTOTAL</b>	<b>32</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	

Gráficos de cantidades de empleados por sede:





La mayoría de los empleados son de sexo masculino, quienes realizan actividades de distribución y descarga, administrativas, sereno, y una sola empleada de sexo femenino, que realiza actividades de cocina y limpieza.

La edad promedio de los empleados que conforman Expreso Alex S.R.L. es de 30 años.

A partir de la primera entrevista realizada al Gerente de Administración se obtuvieron datos relevantes acerca de la gestión del capital humano. En cuanto a su conformación, la empresa cuenta con una plantilla de personal fija, donde no hay rotación y los mismos tienen varios años de antigüedad. Existen relaciones de confianza entre todos los integrantes de la organización, y una comunicación activa con contacto diario y permanente entre los gerentes y los empleados.

Con respecto a la gestión de recursos humanos, la empresa no cuenta con un área ni con un profesional o especialista a cargo, motivo por el cual la mayoría de las decisiones y tareas básicas, propias de la gestión del capital humano, son llevadas a cabo por el Gerente de Administración, o bien son delegadas a los empleados que éste tiene a su cargo, principalmente a uno de ellos.

En cuanto al reclutamiento y selección del personal, este se realiza en base a referencias de amigos, familiares, conocidos de los empleados o dueños de la empresa. Los requisitos para la contratación de los empleados, según el Gerente de Administración, son muy escasos, ya que sólo tenían en cuenta que fueran de sexo masculino, debido a que el trabajo del área de logística exige un alto esfuerzo físico; que tengan completo el secundario para los empleados de logística y para los administrativos, se valoraba además, algún título terciario o universitario o experiencia mínima de seis (6) meses en puestos similares. En el caso de las personas que ocuparían los puestos de Chofer, es indispensable que posean carnet de conducir. La inducción y capacitación formalizada al ingresar al puesto de trabajo, no se realiza en la organización.

Con respecto a la estructura de la organización, se pudo determinar que hay una clara definición del puesto que ocupa cada empleado en la organización, quién es su superior inmediato, ante quién responde y quiénes son sus pares; además cada miembro de la organización posee un alto grado de especialización en su trabajo, conoce qué tareas debe realizar, cómo llevarlas a cabo, con quién debe llevarlas a cabo, en qué tiempo debe realizarlas, a quién debe responder con el cumplimiento de las tareas; pero no existe un organigrama formalizado, así como tampoco, una descripción formal escrita de todos los puesto de trabajo de la empresa conocido por todos los miembros que la componen. El alto grado de conocimiento que tienen de las funciones de cada uno de los puestos, se debe fundamentalmente a la experiencia que poseen de los mismos, ya que la cantidad de años de antigüedad que cada empleado lleva prestando servicios en la empresa ronda entre los dos (2) y trece (13), tiempo suficiente para poder desempeñarse de manera adecuada en el puesto. Estos datos fueron obtenidos en las preguntas realizadas sobre estructura organizacional, contexto del puesto y aspectos intrínsecos y extrínsecos del puesto, en la primera y segunda entrevista al Gerente de Administración y en el cuestionario realizado a los empleados quienes especificaron tareas, responsabilidades y funciones.

Siguiendo con la entrevista realizada al Gerente de Administración, una de las preguntas que se realizó fue sobre la evaluación de desempeño del personal en los diferentes puestos, a lo que respondió que la organización no posee un sistema de evaluación de desempeño. La “evaluación” del rendimiento es informal; no se utiliza ningún método formal para evaluarlo, ya que se basan en el cumplimiento o no de la correcta entrega de la mercadería en tiempo y forma a los clientes, cumpliendo con el seguimiento de la hoja de ruta brindada por el Gerente y el Encargado de Logística, siguiendo la repartición de los bultos acordados a los clientes, los cuales deben firmar el recibo de entrega, y finalizando con la presentación del recibo a algún empleado del área administrativa. También se evalúa a través de las quejas o reclamos que reciban de los clientes.

A través de la realización de entrevistas al Gerente de Administración, cuestionarios a los empleados representativos de cada puesto y observaciones llevadas a cabo en la sede ubicada en la ciudad de Córdoba, en el mes de enero, durante la jornada habitual de trabajo por la mañana, se pudo conocer el proceso de trabajo. El mismo comienza en el depósito ubicado en la ciudad de Buenos Aires, donde las cuadrillas de recolección compuestas por Choferes y Peones buscan los bultos a enviar por los distintos remitentes (clientes), para ser llevados hacia el depósito. Una vez que la mercadería recolectada y la enviada por terceros se encuentran en la empresa, los Peones tienen la tarea de cargar la misma en los medios de transporte de gran porte para enviarla a Córdoba Capital. Dichos camiones son contratados y su cantidad varía de acuerdo al total de bultos a trasladar; estos no pertenecen a la empresa. El Gerente de Logística conjuntamente con el Encargado de Logística se encargan del control de la carga y descarga de mercadería, confección de hojas de ruta, monitoreo de los avances de entrega o recepción de mercadería, supervisar el personal a cargo. Los administrativos, se encargan de la atención telefónica de los clientes, cargan remitos en hojas de ruta, cobranzas.

En Córdoba la mercadería es recibida por el Encargado de Logística, Choferes y Peones, quienes se encargan de descargar y organizar los bultos

en el depósito, respetando las características y los clientes a los que pertenecen, siguiendo las indicaciones del Gerente de Logística, quien también planifica la hoja de ruta. Al mismo tiempo, en las oficinas, el Gerente Administrativo y los Administrativos, realizan la facturación de los bultos que se están descargando y preparan los remitos correspondientes para que la mercadería sea entregada en tiempo y forma. El telefonista se encarga de la atención telefónica, archivo de papeles, facturación y cobranzas.

Una vez que la mercadería haya sido descargada, el Gerente de Logística indica a los empleados a su cargo, los bultos que deben cargar en las camionetas de mediano porte, propias de la empresa, teniendo en cuenta la hoja de ruta que guiará el recorrido.

Luego de que el cliente recibe la mercadería entregada por el Peón, debe firmar un recibo, para que el mismo sea llevado a los empleados del área de administración para su control y archivo.

El control del ingreso y egreso de vehículos al establecimiento de la sede central en la ciudad de Córdoba, la seguridad de las personas, bienes y el edificio es realizado por el Sereno.

La cocinera tiene la función preparar y servir infusiones y el almuerzo para las personas que estén en el establecimiento, mantener el orden y la limpieza de la institución.

La información obtenida en relación a las preguntas sobre el lugar donde se desempeña el puesto de trabajo, a través de la segunda entrevista realizada al Gerente de Administración, el cuestionario respondido por los empleados que conformaron la muestra seleccionada y observaciones realizadas en los puestos de trabajo, es que las actividades del personal de Expreso Alex S.R.L. pueden ser realizadas en el depósito, en la oficina o fuera de la empresa dependiendo el puesto de trabajo. En Córdoba, en el área administrativa, el Gerente de Administración y un Administrativo, llevan a cabo tareas tanto en la oficina como fuera de la empresa; mientras que el Telefonista y otro Administrativo realizan tareas sólo de oficina. En el área de logística, el

Gerente de Logística y el Encargado de Logística, realizan las tareas en el depósito, mientras que el Peón y Chofer alternan sus actividades entre el depósito y fuera de la empresa. Por último, el Sereno lleva a cabo tareas en el depósito y la Cocinera, en la cocina y el depósito. En Buenos Aires, la realización de las tareas se lleva a cabo de forma similar, diferenciándose que el trabajo de los administrativos se realiza sólo en la oficina.

Las respuestas obtenidas a las preguntas acerca de las condiciones de trabajo a las que están expuestas las personas que desempeñan las actividades, varían de acuerdo al lugar donde se lleven a cabo. Quienes trabajan en la oficina y el depósito se exponen al calor, frío y humedad ambiental, y cambios bruscos de temperatura. A sí mismo, en la oficina las condiciones de trabajo son de temperaturas y ventilación adecuada. Los trabajadores que alternan su actividad entre la oficina, el depósito y fuera de la empresa están más expuestos a cambios de temperatura y ruidos molestos, debido a que las tareas requieren que los mismos estén en el exterior, desempeñándose en diferentes zonas. Esta información fue relevada a través de la segunda entrevista realizada al Gerente de Administración, el cuestionario respondido por los empleados y las observaciones realizadas durante la jornada habitual de trabajo en los diferentes puestos.

A partir de los cuestionarios realizados a los ocupantes de los diferentes puestos y las posteriores observaciones llevadas a cabo en los correspondientes lugares de trabajo en la sede central, se conocen los riesgos de trabajo a los que están expuestos día a día, teniendo en cuenta el lugar donde realizan sus funciones, ya sea en el depósito, la oficina o fuera de la empresa; Estos son caídas, choques, resbalones, descargas eléctricas, incendios o cortes.

En las tareas de distribución y descarga, tanto en el depósito como fuera de la empresa, los empleados están expuesto a riesgos provenientes de la utilización y manipulación de herramientas de trabajo como la carreta, mulas y camionetas; siendo estas esenciales para desempeñar la actividad de manera eficiente.

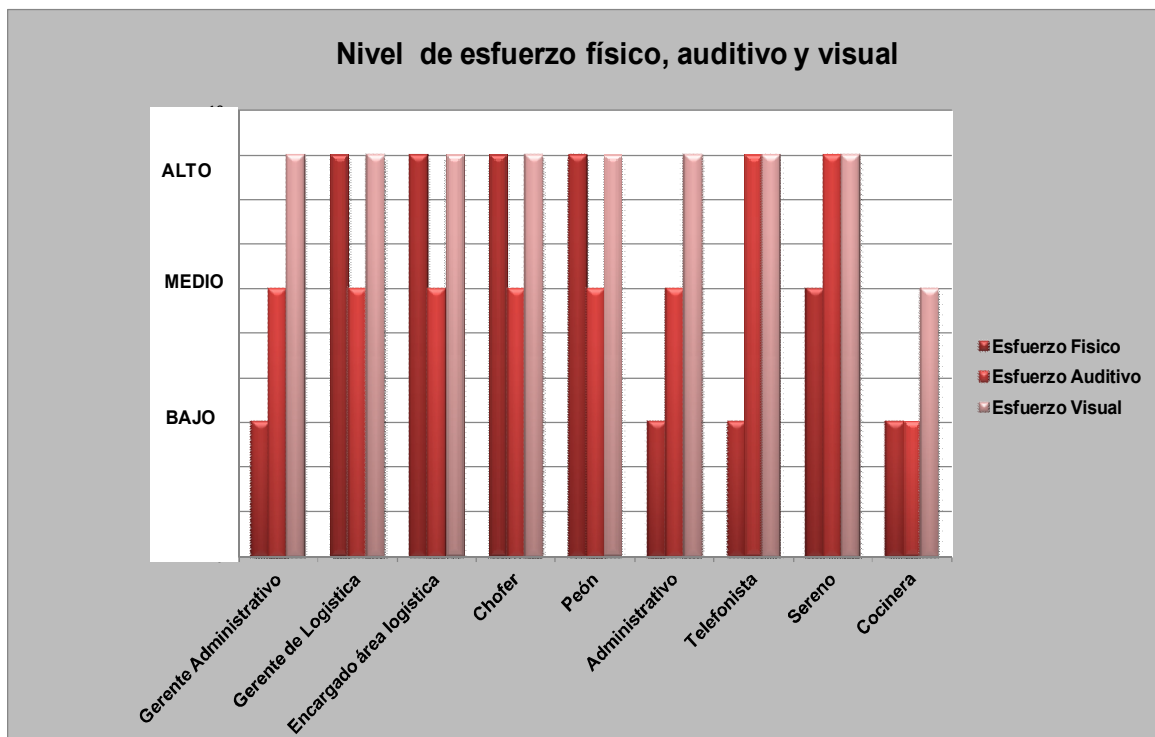
Es importante destacar que tienen visitas periódicas de un Médico Laboral, encargado de realizar exámenes médicos; y un Asesor de higiene y seguridad, que realiza controles en la empresa y brinda charlas educativas. Los empleados que realizan actividades de distribución y descarga, y el sereno, utilizan zapatos de seguridad como único elemento de protección, debido a que los otros elementos de seguridad como las fajas son incómodos para la realización de la tareas y no son exigidos para trabajar.

Luego de la recolección de datos obtenidos a partir de la segunda entrevista realizada al Gerente, cuestionarios a los empleados y las observaciones en los puestos de trabajo, se determina que las competencias requeridas para desempeñarse efectivamente en el puesto de trabajo son:

COMPETENCIAS \ PUESTOS	Gerente de Logística	Gerente administrativo	Encargado Área Logística	Chofer	Peón	Administrativo	Telefonista	Sereno	Cocinera
Habilidad manual	X		X	X	X			X	X
Comunicación oral y escrita	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Iniciativa y autonomía	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Organización y método de trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Resolución de problemas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad y responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Destreza física	X		X	X	X			X	X
Capacidad para motivar y liderar	X	X	X						
Planificación y control	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Atención y memoria	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Flexibilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Productividad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Actitud hacia los superiores			X	X	X	X	X	X	X
Actitud hacia sus compañeros	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Puntualidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tolerancia al estrés	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Orientación a los resultados	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Y en cuanto al nivel de esfuerzo físico, auditivo y visual para desempeñar las actividades, se pudo determinar que el nivel varía según cada puesto.

Puestos	Esfuerzo físico	Esfuerzo Auditivo	Esfuerzo Visual
Gerente Administrativo	Bajo	Medio	Alto
Gerente de Logística	Alto	Medio	Alto
Encargado área logística	Alto	Medio	Alto
Chofer	Alto	Medio	Alto
Peón	Alto	Medio	Alto
Administrativo	Bajo	Medio	Alto
Telefonista	Bajo	Alto	Alto
Sereno	Medio	Alto	Alto
Cocinera	Bajo	Bajo	Medio





Otro de los aspectos que se pudo analizar a partir de la información recolectada a través del cuestionario entregado a los empleados y las observaciones sobre las exigencias físicas propias de cada función, es que dentro del área administrativa se le exige al ocupante para realizar sus actividades caminar, estar de pie, estar sentado, atención visual, auditiva y trabajar rápidamente. En el área de logística se requiere caminar, estar de pie, darse vuelta frecuentemente, agacharse, arrodillarse, subir/baja/escalar, distinción de colores o formas, trabajar rápidamente, atención auditiva y visual, levantar y transportar kilos. En cuanto al puesto del Sereno, se exige caminar, estar de pie, darse vuelta frecuentemente, estar sentado, trabajar rápidamente, atención auditiva y visual. El puesto de cocinera requiere caminar, estar de pie, darse vuelta frecuentemente, agacharse, atención auditiva, visual y sentido del olfato.

Siguiendo con las respuestas obtenidas de los métodos arriba mencionados y lo expuesto por el Gerente en la segunda entrevista, sobre las diferentes responsabilidades que tiene el ocupante de cada puesto para cumplir sus tareas se pudo determinar que las mismas son:

- Gerente Administrativo: documentos, dinero y empleados.
- Administrativos: mercadería, documentos, dinero y herramientas de trabajo.
- Telefonista: documentos y dinero.
- Gerente de logística: mercadería, vehículos, herramientas, documentos y empleados.
- Encargado de logística: mercadería, herramientas y compañeros de trabajo.
- Chofer: mercadería, vehículo, herramientas, dinero, documento y compañeros de trabajo.

- Peón: mercadería, vehículo, herramientas, dinero, documento y compañeros de trabajo.
- Sereno: mercadería, vehículos propios de la empresa y de terceros, herramientas y compañeros de trabajo.
- Cocinera: dinero, herramientas de cocina y limpieza.

Respecto a lo mencionado anteriormente, se concluye que Expreso Alex S.R.L. carece de la realización de actividades concernientes a la gestión de Recursos Humanos. Debido a la posibilidad de crecimiento y expansión y teniendo en cuenta la cantidad de empleados, consideramos necesario la implementación de la gestión del capital humano, que permitirá mejorar el rendimiento de los empleados y de la empresa en general, y al mismo tiempo, adaptarse a las nuevas necesidades y exigencias que presenta el mercado. En primer lugar, se debería formalizar los puestos de trabajo existentes en la empresa, a través de la realización de un análisis y descripción de puestos, para luego crear un organigrama que represente la estructura organizacional. Una vez realizadas estas actividades, se debería proceder a desarrollar un sistema de evaluación de desempeño formal, que permita conocer y mejorar el rendimiento de los empleados.

## **12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Para satisfacer las necesidades de los clientes, es necesario que el capital humano que conforma la organización, cuente con la información básica y necesaria con respecto a los requisitos intrínsecos y extrínsecos del puesto que ocupan. Dicha información posibilitará que los empleados se desempeñen de manera adecuada en el puesto de trabajo, considerando a la organización como un sistema, en donde se asume que el desempeño global de la misma, su resultado, dependen en gran medida del desempeño de su personal.

Una gestión basada en el desempeño, debe prever los medios para que un rendimiento individual positivo se traduzca en un rendimiento positivo conjunto, a partir de conocer por medio del análisis y descripción de puesto, cuáles son las competencias (cómo hacen las cosas) y los objetivos (qué cosas hacen), propios de cada puesto dentro de una estructura organizacional formalmente establecida.

Asimismo las organizaciones deben escoger un sistema e instrumento de medición del desempeño laboral que se adapte a las necesidades que sufre la misma, y al tipo de funciones/actividades que allí se realizan.

Teniendo en cuenta la carencia de herramientas de gestión de recursos humanos de la empresa Expreso Alex S.R.L., este proyecto de intervención, persigue como objetivo principal presentar como propuesta un diseño de análisis y descripción de puestos correspondiente a la estructura organizacional de la empresa, a su vez, desarrollar y formalizar un organigrama, en el cual se proyecten la jerarquización de todos los puestos existentes. Estas herramientas proporcionarán la información necesaria para desarrollar e implementar un sistema de evaluación de desempeño, que permita conocer y mejorar el rendimiento de los empleados, logrando mayor productividad, como consecuencia de tener empleados con un alto conocimiento sobre los diferentes aspectos que componen el puesto que desempeñan, así como también conocer que se espera de ellos. Al mismo tiempo permite a la organización determinar las necesidades de mejoramiento y establecer las bases para otorgar incentivos.

A continuación se explicaran cada una de las propuestas mencionadas:

### **12.1 Análisis y Descripción de puestos.**

Para desarrollar el análisis y descripción de puestos, se procede a confeccionar una planilla denominada “*Análisis y Descripción de puestos*”, la cual fue completada con datos obtenidos a través de los métodos de recolección utilizados.

La planilla está compuesta por una serie de aspectos intrínsecos, contenido del puesto, y extrínsecos, requisitos que el cargo exige a su ocupante, los cuales son:

- **Nombre del Puesto:** El nombre asignado ilustra las funciones y responsabilidades del puesto, siendo esta denominación representativa tanto para el individuo que lo ejecuta, como también para aquellos que se relacionan en la organización o fuera de ella.
- **Identificación del puesto:** incluye:

a) *Código del puesto:* Señala el lenguaje numérico que se utiliza para diferenciar cada puesto. Para determinar el código correspondiente de cada puesto se tuvo en cuenta la jerarquía del organigrama confeccionado.

Se comienza asignando un número de referencia que representa la ubicación de la sede Córdoba (1) y Buenos Aires (2). Luego utilizamos un guion (-) para separar el primer número de referencia con los restantes, los cuales representan a los diferentes puestos. Estos últimos están determinados por tres dígitos que representan la gerencia de cada área como punto de partida. Para los demás puestos designamos códigos teniendo en cuenta la dependencia con cada Gerente de las diferentes áreas, modificando uno o dos dígitos correspondientemente.

Referencia x-xxx:

<b>Puestos de trabajo</b>	<b>Código de referencia</b>
<b>Gerente de Administración Córdoba</b>	1-100
Encargado de Administración Córdoba	1-110
Auxiliar Administrativo Córdoba	1-120
Telefonista Córdoba	1-130
<b>Gerente de Logística Córdoba</b>	1-200
Encargado de Logística Córdoba	1-210
Chofer Córdoba	1-211
Peón Córdoba	1-212
Sereno Córdoba	1-221
Cocinera Córdoba	1-222
<b>Gerente de Logística Buenos Aires</b>	2-300
Encargado de Logística Buenos Aires	2-310
Chofer Buenos Aires	2-311
Peón Buenos Aires	2-312
Auxiliar Administrativo Buenos Aires	2-320

b) *Ubicación geográfica del puesto:* Con respecto a la ubicación del puesto en relación a la sede, se especifica el lugar geográfico donde se desarrollan las funciones del puesto de trabajo, debiéndose marcar con una cruz Córdoba o Buenos Aires.

c) *Ubicación del puesto dentro del área:* Dentro de este ítem se especifica el área al que pertenece cada puesto, siendo estas el Área Logística, Administrativa y Mantenimiento.

d) *Dependencia:* Hace referencia ante quién responde el ocupante del puesto para desempeñar sus actividades.

e) *Subordinados:* Se determina a quién supervisa el ocupante del cargo.

f) *Lugar de trabajo:* Hace referencia al lugar físico donde se realizan las tareas. Estos son depósito, oficina y fuera de la empresa.

g) *Fecha de elaboración:* Indica la fecha en que fue elaborado el análisis y descripción de cada puesto.

h) *Fecha de revisión:* Indica la fecha en que se realiza la revisión, actualización o modificación del análisis y descripción de cada puesto.

➤ **Propósito general del puesto:** Hace referencia al por qué es importante que exista el puesto de trabajo; proporcionando un resumen amplio sobre los fundamentos de su existencia que lo diferencian de otros puestos.

➤ **Funciones:** Hace alusión a las actividades principales del puesto que le dan sustento (qué hace y para qué).

➤ **Características físicas:**

a) *Edad:* Se indica la edad promedio que debe tener la persona que ocupe el puesto.

b) *Sexo:* Menciona el sexo apropiado que se requiere para desempeñar las tareas.

- **Educación formal:** Incluye la educación formal mínima y necesaria para ejecutar las tareas, considerando el nivel secundario, terciario y/o universitario.
- *Cursos complementarios:* Se detallan los cursos complementarios que se valoran para desempeñar la tarea y que aportan a la ejecución del puesto.
- **Experiencia y conocimiento específicos:**
  - a) *Experiencia:* Indica el conocimiento que debe poseer una persona por su desempeño anterior en funciones idénticas o similares, expresándose en términos objetivos de años o meses.
  - b) *Conocimiento específico:* Incluye cursos especiales, entrenamientos técnicos, y/o conocimientos pertinentes a ciertos materiales, equipos y sistemas.
- **Requerimientos específicos:** Define los requisitos necesarios e indispensables para el puesto.
- **Competencias requeridas para el puesto:** Hace referencia a los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que requiere el individuo para poder desempeñarse de manera adecuada en el puesto de trabajo. Aquí se determina la importancia que tiene cada competencia en el desarrollo del puesto, en cuanto a si es, esencial, deseable o no aplica.
- *Esencial:* La competencia es fundamental para el desarrollo de las funciones.
- *Deseable:* La competencia no es fundamental, pero es conveniente que se posea para el desempeño de las actividades.
- *No aplica:* La competencia no es necesaria para la ejecución de las tareas.

### **Competencias:**

a) *Habilidad manual:* Hace referencia a la habilidad en el manejo manual de mercadería y herramientas de trabajo que debe poseer el ocupante del cargo para desempeñarse exitosamente en la tarea.

b) *Comunicación oral y escrita:* Aquí se hace alusión a la utilización de esta capacidad para desarrollar las funciones, considerando la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y empática, buena redacción.

c) *Iniciativa y autonomía:* En este caso se valora la capacidad requerida al ocupante de un puesto para obrar con mayor independencia al tomar decisiones, planear, analizar o escoger entre varias alternativas frente a las situaciones que se presenten, teniendo en cuenta que, según el puesto, estas serán decisiones estratégicas u operativas.

d) *Organización y método de trabajo:* Se determina a la capacidad de cumplir con los procesos y el orden del trabajo propios de cada puesto.

e) *Resolución de problema:* En dicho apartado se plantea el grado de capacidad requerida para darle soluciones a los problemas detectados, ya sean operativos o gerenciales según el puesto, emprendiendo acciones correctivas eficientes.

f) *Honestidad y responsabilidad:* Hace referencia a la sinceridad, compostura, respeto y cumplimiento de objetivos planteados, (operativos o gerenciales) que se necesita para la ejecución de la tarea que se está llevando a cabo.

g) *Destreza física:* Indica la capacidad física, resistencia, fuerza, velocidad y flexibilidad, que debe tener el ocupante del puesto.



*h) Capacidad para motivar y liderar:* Aquí se plantea la capacidad que debe tener la persona para orientar la acción de un grupo o sus compañeros de trabajo, según los objetivos planteados en cada puesto.

*i) Planificación y control:* Capacidad de programar y ordenar tareas a realizar, según las metas y prioridades, contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante, con el correspondiente control de las mismas. Para determinar la importancia que tiene esta competencia, se tiene en cuenta el grado de autonomía que tiene cada puesto.

*j) Trabajo en equipo:* Se establece la capacidad para promover el trabajo en conjunto para la consecución de las metas en común, teniendo en cuenta las funciones de cada puesto.

*k) Atención y memoria:* Indica el requerimiento de estar atento, despierto, vigilante durante la realización de la tarea y recordando constantemente asuntos importantes necesarios para su trabajo.

*l) Flexibilidad:* En este apartado se plantea la habilidad para adaptarse a los cambios que debe tener el ocupante del puesto para poder realizar exitosamente la tarea.

*m) Productividad:* Determina la actitud de la persona que ocupa el puesto con respecto al cumplimiento de los objetivos y el aumento de la rentabilidad de la empresa.

*n) Actitud hacia los superiores:* Hace referencia a la predisposición para acatar órdenes, buen comportamiento y cumplimiento que el ocupante del puesto tiene para con sus superiores.

*o) Actitud hacia los compañeros:* Se refiere a la capacidad del ocupante del puesto para ayudar, respetar, colaborar con sus compañeros de trabajo.

p) *Puntualidad*: Aquí se determina la responsabilidad con respecto al cumplimiento de horarios en cuanto al ingreso al puesto de trabajo y durante el desempeño del mismo.

q) *Tolerancia al estrés*: Se valora la capacidad que el personal debe tener para actuar bajo presión frente a diferentes situaciones que se presenten en la ejecución de la tarea.

r) *Orientación a los resultados*: Actitud que debe poseer el ocupante del puesto para la consecución de los objetivos planteados.

- **Responsabilidad sobre**: Hace referencia ante qué tiene responsabilidad el ocupante del cargo, en cuanto a dinero, documentos, herramientas de trabajo, vehículo, compañeros de trabajo y personal a cargo.
- **Condiciones de trabajo**: En este apartado se menciona las características que posee el ambiente de trabajo en el que las personas se desempeñan, considerando la temperatura, ruidos, ventilación e iluminación.
- **Nivel de esfuerzo físico**: Se refiere al nivel de esfuerzo físico que debe realizar el ocupante del puesto para desempeñar las tareas, discriminado en nivel alto, medio y bajo.
- **Exigencia física**: Implica la realización de acciones y la extensión del tiempo que debe mantener la acción para la ejecución de la tarea.
- **Elementos de seguridad**: Aquí se especifican que elementos de protección personal son exigidos y utilizados para desempeñar las tareas de los diferentes puestos.
- **Firma y aclaración**: Se presenta la firma y aclaración del responsable/s de la confección, revisión, modificación o actualización del análisis y descripción de puesto.

## Planilla modelo de Análisis y Descripción de puesto:

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO		Código x-xxx
Nombre del Puesto:	Fecha de elaboración	Fecha de revisión
	___/___/___	___/___/___
Área:	Córdoba <input type="checkbox"/>	Buenos Aires <input type="checkbox"/>
Lugar de trabajo:		
Dependencia:	Subordinados:	
<b>1. Propósito general del puesto</b>		
<b>2. Funciones</b>		
<b>3. Características Físicas</b>		
Edad:	Sexo:	
<b>4. Educación formal</b>		<b>4.1. Cursos complementarios</b>
<b>5. Experiencia y Conocimientos específicos (señalar tiempo mínimo)</b>		

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				código x-xxx			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
-				-			
-				-			
<b>7. Competencias requeridas para el puesto</b> (marcar con una cruz)							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual				Trabajo en Equipo			
Comunicación Oral y Escrita				Atención y Memoria			
Iniciativa y Autonomía				Flexibilidad			
Organización y Método de Trabajo				Productividad			
Análisis/ Resolución de Problemas				Actitud hacia los superiores			
Honestidad y Responsabilidad				Actitud hacia sus compañeros			
Destreza física				Puntualidad			
Capacidad para motivar y Liderar				Tolerancia al estrés			
Planificación y Control				Orientación a los resultados			
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
<b>9. Condiciones de trabajo</b> (marcar con una cruz)							
Calor ambiental				Humedad ambiental			
Frio ambiental				Ventilación adecuada			
Temperatura adecuada				Ruido intenso			
Cambios bruscos de temperatura				Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencia física</b> (marcar con una cruz)							
Caminar				Distinción de colores o formas			
Estar de pie				Trabajar rápidamente			
Darse vuelta frecuentemente				Atención auditiva			
Agacharse				Atención visual			
Arrodillarse				Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Escalar				Levantar kilos			
Estar sentado				Transportar kilos			
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
<b>Firma y Aclaración:</b>							

## Análisis y Descripción de puesto Sede Córdoba:

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO		1-100
<b>Nombre del Puesto:</b> Gerente de Administración	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>
	04/03/2014	___/___/___
<b>Área:</b> Administrativa	<b>Córdoba</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Buenos Aires</b> <input type="checkbox"/>
<b>Lugar de trabajo:</b> Oficina y Fuera de la empresa		
<b>Dependencia:</b> ----	<b>Subordinados:</b> Encargado Administrativo, Auxiliar Administrativo y Telefonista	
<b>1. Propósito general del puesto</b>		
Planear, ejecutar, dirigir y controlar la gestión administrativa, operativa y de personal de la empresa, manteniendo la relación con los diferentes clientes y proveedores, con el propósito de aprovechar las oportunidades existentes maximizando la obtención de resultados.		
<b>2. Funciones</b>		
1- Planificar las acciones comerciales con el propósito de generar la mayor rentabilidad para la evolución del negocio de la empresa.		
2- Analizar, evaluar y proponer nuevas oportunidades de negocio.		
3- Idear, definir y concretar negociaciones con clientes y proveedores.		
4- Gestionar eficientemente los recursos humanos a cargo.		
5- Realizar cobranzas y pagos a clientes y proveedores.		
6- Analizar, evaluar y definir las estrategias de acción con los Gerentes de Logística.		
7- Mantener relación con el Asesor Legal, Asesor Contable, Médico Laboral y Asesor de Higiene y seguridad.		
9- Mantener una comunicación constante con los demás Gerentes.		
10- Realizar seguimiento y control periódicos de la contabilidad de la empresa.		
11- Supervisar a empleados administrativos.		
12- Solucionar posibles problemas que puedan surgir con los clientes y proveedores.		
13- Realizar trámites necesarios que surjan en el plano legal.		
<b>3. Características Físicas</b>		
<b>Edad:</b> 35 - 45 años	<b>Sexo:</b> Masculino	
<b>4. Educación formal</b>		
<b>4.1. Cursos complementarios</b>		
<b>Título de Estudio:</b>	Gestión de personal	
Técnico en Administración de empresas		
Licenciado en Administración de empresas		
<b>5. Experiencia y Conocimientos específicos</b> (señalar tiempo mínimo)		
Un año y medio en puestos similares.		
Manejo de paquete Office		

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				1-100			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
Disponibilidad horaria (full time)							
<b>7. Competencias requeridas para el puesto</b> (marcar con una cruz)							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual			<b>X</b>	Trabajo en Equipo	<b>X</b>		
Comunicación Oral y Escrita	<b>X</b>			Atención y Memoria	<b>X</b>		
Iniciativa y Autonomía	<b>X</b>			Flexibilidad	<b>X</b>		
Organización y Método de Trabajo	<b>X</b>			Productividad	<b>X</b>		
Resolución de Problemas	<b>X</b>			Actitud hacia los superiores			<b>X</b>
Honestidad y Responsabilidad	<b>X</b>			Actitud hacia sus compañeros	<b>X</b>		
Destreza física			<b>X</b>	Puntualidad	<b>X</b>		
Capacidad para motivar y Liderar	<b>X</b>			Tolerancia al estrés	<b>X</b>		
Planificación y Control	<b>X</b>			Orientación a los resultados	<b>X</b>		
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
Documentos, dinero, empleados.							
<b>9. Condiciones de trabajo</b> (marcar con una cruz)							
Calor ambiental			<b>X</b>	Humedad ambiental			<b>X</b>
Frio ambiental			<b>X</b>	Ventilación adecuada			<b>X</b>
Temperatura adecuada			<b>X</b>	Ruido intenso			<b>X</b>
Cambios bruscos de temperatura			<b>X</b>	Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input checked="" type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencias físicas</b> (marcar con una cruz)							
Caminar			<b>X</b>	Distinción de colores o formas			
Estar de pie			<b>X</b>	Trabajar rápidamente			<b>X</b>
Darse vuelta frecuentemente				Atención auditiva			<b>X</b>
Agacharse				Atención visual			<b>X</b>
Arrodillarse				Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Escalar				Levantar kilos			
Estar sentado			<b>X</b>	Transportar kilos			
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
No requiere							
<b>Firma y Aclaración:</b>							

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		1-110
<b>Nombre del Puesto:</b> Responsable Administrativo	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de</b>
	04/03/2014	___/___/___
<b>Área:</b> Administrativa	<b>Córdoba</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Buenos Aires</b> <input type="checkbox"/>
<b>Lugar de trabajo:</b> Oficina y Fuera de la empresa		
<b>Dependencia:</b> Gerente de Administración	<b>Subordinados:</b> ----	
<b>1. Propósito general del puesto</b>		
Ejecutar y controlar los procesos administrativos del área, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, para dar cumplimiento a los procedimientos definidos, lograr resultados óptimos y garantizar la prestación efectiva del servicio.		
<b>2. Funciones</b>		
1- Realizar seguimiento, control y cobranzas de cuentas corrientes.		
2- Administrar los ingresos y egresos de la caja chica.		
3- Revisar las hojas de rutas de cada camioneta y controlar que la mercadería coincida con la facturación correspondientes.		
4- Realizar la carta de porte y facturación de la mercadería de cada zona y cliente.		
5-Atender a los clientes telefónicamente y de manera personal.		
6- Ordenar las cuentas corrientes.		
7- Ordenar archivos de remitos.		
8- Preparar los pagos del personal.		
9- Preparar información para el contador.		
10- Proporcionar resúmenes de cuentas a clientes.		
11- Realizar pago de impuestos y depósitos.		
12- Realizar y controlar hoja de ruta de larga distancia.		
<b>3. Características Físicas</b>		
<b>Edad:</b> 25 - 30 años	<b>Sexo:</b> Masculino	
<b>4. Educación formal</b>		<b>4.1. Cursos complementarios</b>
<b>Título de estudio:</b>		
Tecnicatura en Administración		
Licenciatura en Administración de empresas		
Contador Público		
<b>5. Experiencia y Conocimientos específicos</b> (señalar tiempo mínimo)		
6 meses de experiencia previa		
Manejo de Paquete office		

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				1-110			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
Disponibilidad horaria (full time)							
<b>7. Competencias requeridas para el puesto</b> (marcar con una cruz)							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual			<b>X</b>	Trabajo en Equipo	<b>X</b>		
Comunicación Oral y Escrita	<b>X</b>			Atención y Memoria	<b>X</b>		
Iniciativa y Autonomía		<b>X</b>		Flexibilidad		<b>X</b>	
Organización y Método de Trabajo	<b>X</b>			Productividad	<b>X</b>		
Resolución de Problemas	<b>X</b>			Actitud hacia los superiores	<b>X</b>		
Honestidad y Responsabilidad	<b>X</b>			Actitud hacia sus compañeros	<b>X</b>		
Destreza física			<b>X</b>	Puntualidad	<b>X</b>		
Capacidad para motivar y Liderar			<b>X</b>	Tolerancia al estrés	<b>X</b>		
Planificación y Control	<b>X</b>			Orientación a los resultados	<b>X</b>		
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
Mercadería, documentos, dinero y herramientas de trabajo							
<b>9. Condiciones de trabajo</b> (marcar con una cruz)							
Calor ambiental			<b>X</b>	Humedad ambiental			<b>X</b>
Frio ambiental			<b>X</b>	Ventilación adecuada			<b>X</b>
Temperatura adecuada			<b>X</b>	Ruido intenso			
Cambios bruscos de temperatura				Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input checked="" type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencias físicas</b> (marcar con una cruz)							
Caminar			<b>X</b>	Distinción de colores o formas			
Estar de pie			<b>X</b>	Trabajar rápidamente			
Darse vuelta frecuentemente				Atención auditiva			<b>X</b>
Agacharse				Atención visual			<b>X</b>
Arrodillarse				Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Escalar				Levantar kilos			
Estar sentado			<b>X</b>	Transportar kilos			
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
No requiere							
<b>Firma y Aclaración:</b>							



<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		1-120
<b>Nombre del Puesto:</b> Auxiliar Administrativo		<b>Fecha de elaboración</b> 04/03/2014 <b>Fecha de revisión</b> ____/____/____
<b>Área:</b> Administrativa		<b>Córdoba</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Buenos Aires</b> <input type="checkbox"/>
<b>Lugar de trabajo:</b> Oficina		
<b>Dependencia:</b> Gerente de Administración		<b>Subordinados:</b> ----
<b>1. Propósito general del puesto</b>		
Realizar tareas administrativas básicas recibiendo, registrando, transmitiendo información y documentación, dando apoyo al resto del área administrativa.		
<b>2. Funciones</b>		
1- Atender a los clientes.		
2- Facturar recibos.		
3- Realizar cobranzas.		
<b>3. Características Físicas</b>		
<b>Edad:</b> 23 - 30 años		<b>Sexo:</b> Masculino
<b>4. Educación formal</b>		<b>4.1. Cursos complementarios</b>
<b>Título de estudio:</b>		
Tecnatura en Administración		
Licenciatura en Administración de empresas		
Contador Público		
<b>5. Experiencia y Conocimientos específicos</b> (señalar tiempo mínimo)		
6 meses de experiencia previa		
Manejo de Paquete office		

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				1-120			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
Disponibilidad horaria (full time)							
<b>7. Competencias requeridas para el puesto</b> (marcar con una cruz)							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual			<b>X</b>	Trabajo en Equipo	<b>X</b>		
Comunicación Oral y Escrita	<b>X</b>			Atención y Memoria	<b>X</b>		
Iniciativa y Autonomía		<b>X</b>		Flexibilidad		<b>X</b>	
Organización y Método de Trabajo	<b>X</b>			Productividad	<b>X</b>		
Resolución de Problemas	<b>X</b>			Actitud hacia los superiores	<b>X</b>		
Honestidad y Responsabilidad	<b>X</b>			Actitud hacia sus compañeros	<b>X</b>		
Destreza física			<b>X</b>	Puntualidad	<b>X</b>		
Capacidad para motivar y Liderar			<b>X</b>	Tolerancia al estrés		<b>X</b>	
Planificación y Control		<b>X</b>		Orientación a los resultados	<b>X</b>		
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
Documentos, herramientas de trabajo, dinero.							
<b>9. Condiciones de trabajo</b> (marcar con una cruz)							
Calor ambiental			<b>X</b>	Humedad ambiental			<b>X</b>
Frio ambiental			<b>X</b>	Ventilación adecuada			<b>X</b>
Temperatura adecuada			<b>X</b>	Ruido intenso			
Cambios bruscos de temperatura				Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input checked="" type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencias físicas</b> (marcar con una cruz)							
Caminar			<b>X</b>	Distinción de colores o formas			
Estar de pie			<b>X</b>	Trabajar rápidamente			
Darse vuelta frecuentemente				Atención auditiva			<b>X</b>
Agacharse				Atención visual			<b>X</b>
Arrodillarse				Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Escalar				Levantar kilos			
Estar sentado			<b>X</b>	Transportar kilos			
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
No requiere							
<b>Firma y Aclaración:</b>							

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		1-130
<b>Nombre del Puesto:</b> Telefonista	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>
	04/03/2014	___/___/___
<b>Área:</b> Administrativa	<b>Córdoba</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Buenos Aires</b> <input type="checkbox"/>
<b>Lugar de trabajo:</b> Oficina		
<b>Dependencia:</b> Gerente de Administración	<b>Subordinados:</b> ----	
<b>1. Propósito general del puesto</b>		
Realizar control y archivado de papelería varia, atender telefonicamente a clientes y proveedores.		
<b>2. Funciones</b>		
1- Atender telefónicamente las líneas rotativas.		
2- Archivar y controlar facturas y remitos.		
3- Sacar fotocopias.		
4- Realizar cobranzas.		
<b>3. Características Físicas</b>		
<b>Edad:</b> 18 años	<b>Sexo:</b> Masculino	
<b>4. Educación formal</b>		<b>4.1. Cursos complementarios</b>
<b>Título de estudio:</b>		
Secundario completo		
<b>5. Experiencia y Conocimientos específicos</b> (señalar tiempo mínimo)		
No requiere experiencia previa		
Manejo de Paquete office		

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				1-130			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
Disponibilidad horaria (full time)							
<b>7. Competencias requeridas para el puesto</b> (marcar con una cruz)							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual			<b>X</b>	Trabajo en Equipo	<b>X</b>		
Comunicación Oral y Escrita	<b>X</b>			Atención y Memoria		<b>X</b>	
Iniciativa y Autonomía		<b>X</b>		Flexibilidad		<b>X</b>	
Organización y Método de Trabajo	<b>X</b>			Productividad	<b>X</b>		
Resolución de Problemas	<b>X</b>			Actitud hacia los superiores	<b>X</b>		
Honestidad y Responsabilidad	<b>X</b>			Actitud hacia sus compañeros	<b>X</b>		
Destreza física			<b>X</b>	Puntualidad	<b>X</b>		
Capacidad para motivar y Liderar			<b>X</b>	Tolerancia al estrés		<b>X</b>	
Planificación y Control		<b>X</b>		Orientación a los resultados	<b>X</b>		
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
Documentos , Dinero.							
<b>9. Condiciones de trabajo</b> (marcar con una cruz)							
Calor ambiental			<b>X</b>	Humedad ambiental			<b>X</b>
Frio ambiental			<b>X</b>	Ventilación adecuada			<b>X</b>
Temperatura adecuada			<b>X</b>	Ruido intenso			
Cambios bruscos de temperatura				Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input checked="" type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencias Físicas</b> (marcar con una cruz)							
Caminar			<b>X</b>	Distinción de colores o formas			
Estar de pie			<b>X</b>	Trabajar rápidamente			
Darse vuelta frecuentemente				Atención auditiva			<b>X</b>
Agacharse				Atención visual			<b>X</b>
Arrodillarse				Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Escolar				Levantar kilos			
Estar sentado			<b>X</b>	Transportar kilos			
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
No requiere							
<b>Firma y Aclaración:</b>							

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		1-200
<b>Nombre del Puesto:</b> Gerente de Logística	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>
	04/03/2014	___/___/___
<b>Área:</b> Logística	<b>Córdoba</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Buenos Aires</b> <input type="checkbox"/>
<b>Lugar de trabajo:</b>		
<b>Dependencia:</b> ----	<b>Subordinados:</b> Encargado de logística, Chofer, Peon, Cocinera y Sereno	
<b>1. Propósito general del puesto</b>		
Planificar, organizar, dirigir y controlar el personal a cargo, la recepción y distribución oportuna de la mercadería y prestación del servicio en calidad, cantidad, tiempo y forma.		
<b>2. Funciones</b>		
1- Planificar los tiempos de entrega y recepción de mercadería.		
2- Planificar, asignar y coordinar las operaciones de los empleados según zonas de trabajo.		
3- Monitorear los avances de entrega o recepción de mercadería.		
4- Controlar el flujo de mercadería.		
5- Realizar la confección y control de las hojas de ruta.		
6- Gestionar eficientemente el personal a cargo.		
7- Supervisar las tareas del personal a cargo.		
8- Analizar, evaluar y definir las estrategias de acción con los demás Gerentes.		
9- Mantener una comunicación constante con los demás Gerentes.		
10- Solucionar problemas que puedan surgir con los clientes en cuanto a la distribución de la mercadería.		
<b>3. Características Físicas</b>		
<b>Edad:</b> 35- 40 años	<b>Sexo:</b> Masculino	
<b>4. Educación formal</b>		
<b>4.1. Cursos complementarios</b>		
<b>Título de Estudio:</b>	Gestión de personal	
Técnico en Logística		
Licenciado en Logística		
<b>5. Experiencia y Conocimientos específicos</b> (señalar tiempo mínimo)		
Un año y medio en puestos similares.		

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				1-200			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
Disponibilidad horaria (full time)							
<b>7. Competencias requeridas para el puesto</b> (marcar con una cruz)							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual		<b>X</b>		Trabajo en Equipo	<b>X</b>		
Comunicación Oral y Escrita	<b>X</b>			Atención y Memoria	<b>X</b>		
Iniciativa y Autonomía	<b>X</b>			Flexibilidad	<b>X</b>		
Organización y Método de Trabajo	<b>X</b>			Productividad	<b>X</b>		
Resolución de Problemas	<b>X</b>			Actitud hacia los superiores			<b>X</b>
Honestidad y Responsabilidad	<b>X</b>			Actitud hacia sus compañeros	<b>X</b>		
Destreza física		<b>X</b>		Puntualidad	<b>X</b>		
Capacidad para motivar y Liderar	<b>X</b>			Tolerancia al estrés	<b>X</b>		
Planificación y Control	<b>X</b>			Orientación a los resultados	<b>X</b>		
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
Mercadería, vehículos, herramientas, documentos y empleados							
<b>9. Condiciones de trabajo</b> (marcar con una cruz)							
Calor ambiental			<b>X</b>	Humedad ambiental			<b>X</b>
Frio ambiental			<b>X</b>	Ventilación adecuada			<b>X</b>
Temperatura adecuada				Ruido intenso			
Cambios bruscos de temperatura				Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencias física</b> (marcar con una cruz)							
Caminar			<b>X</b>	Distinción de colores o formas			
Estar de pie			<b>X</b>	Trabajar rápidamente			<b>X</b>
Darse vuelta frecuentemente			<b>X</b>	Atención auditiva			<b>X</b>
Agacharse			<b>X</b>	Atención visual			<b>X</b>
Arrodillarse			<b>X</b>	Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Escalar			<b>X</b>	Levantar kilos			<b>X</b>
Estar sentado				Transportar kilos			<b>X</b>
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
Zapatos de seguridad							
<b>Firma y Aclaración:</b>							

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		1-210
<b>Nombre del Puesto:</b> Encargado de Logística	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>
	04/03/2014	___/___/___
<b>Área:</b> Logística	<b>Córdoba</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Buenos Aires</b> <input type="checkbox"/>
<b>Lugar de trabajo:</b> Depósito y fuera de la empresa		
<b>Dependencia:</b> Gerente de Logística	<b>Subordinados:</b> Chofer y Peón	
<b>1. Propósito general del puesto</b>		
Dirigir, ejecutar actividades de carga, descarga y distribución de mercadería, coordinar al personal a cargo, sirviendo de apoyo al Gerente de Logística para lograr una entrea en tiempo y forma a los clientes.		
<b>2. Funciones</b>		
1- Descargar y cargar la mercadería.		
2- Organizar y mantener el orden en el depósito.		
3- Armar los repartos según tipo, zona, peso y ubicación.		
4- Distribuir los vehículos según zona y tipo de mercadería.		
5- Informar a los empleados las hoja de ruta.		
6- Gestionar las actividades del personal a cargo.		
7- Controlar la carga y descarga de mercadería.		
<b>3. Características Físicas</b>		
<b>Edad:</b> 25 - 30 años	<b>Sexo:</b> Masculino	
<b>4. Educación formal</b>		<b>4.1. Cursos complementarios</b>
<b>Título de Estudio:</b>		
Secundario Completo		
Técnico en Logística		
<b>5. Experiencia y Conocimientos específicos</b> (señalar tiempo mínimo)		
6 meses		

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				1-210			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
Disponibilidad Horaria (full time)							
<b>7. Competencias requeridas para el puesto</b> (marcar con una cruz)							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual	<b>X</b>			Trabajo en Equipo	<b>X</b>		
Comunicación Oral y Escrita	<b>X</b>			Atención y Memoria	<b>X</b>		
Iniciativa y Autonomía	<b>X</b>			Flexibilidad		<b>X</b>	
Organización y Método de Trabajo	<b>X</b>			Productividad	<b>X</b>		
Resolución de Problemas	<b>X</b>			Actitud hacia los superiores	<b>X</b>		
Honestidad y Responsabilidad	<b>X</b>			Actitud hacia sus compañeros	<b>X</b>		
Destreza física	<b>X</b>			Puntualidad	<b>X</b>		
Capacidad para motivar y Liderar		<b>X</b>		Tolerancia al estrés	<b>X</b>		
Planificación y Control	<b>X</b>			Orientación a los resultados	<b>X</b>		
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
Mercadería, herramientas y compañeros de trabajo							
<b>9. Condiciones de trabajo</b> (marcar con una cruz)							
Calor ambiental			<b>X</b>	Humedad ambiental			<b>X</b>
Frio ambiental			<b>X</b>	Ventilación adecuada			
Temperatura adecuada				Ruido intenso			
Cambios bruscos de temperatura				Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencias físicas</b> (marcar con una cruz)							
Caminar			<b>X</b>	Distinción de colores o formas			
Estar de pie			<b>X</b>	Trabajar rápidamente			<b>X</b>
Darse vuelta frecuentemente			<b>X</b>	Atención auditiva			<b>X</b>
Agacharse			<b>X</b>	Atención visual			<b>X</b>
Arrodillarse			<b>X</b>	Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Escalar			<b>X</b>	Levantar kilos			<b>X</b>
Estar sentado				Transportar kilos			<b>X</b>
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
Zapatos de seguridad							
<b>Firma y Aclaración:</b>							



<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		1-211
<b>Nombre del Puesto:</b> Chofer	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>
	04/03/2014	___/___/___
<b>Área:</b> Logística	<b>Córdoba</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Buenos Aires</b> <input type="checkbox"/>
<b>Lugar de trabajo:</b> Depósito y Fuera de la empresa		
<b>Dependencia:</b> Encargado de Logística		<b>Subordinados:</b> ----
<b>1. Propósito general del puesto</b>		
Realizar el manejo del vehículo de distribución y ejecutar actividades de carga y descarga de la mercadería.		
<b>2. Funciones</b>		
1- Descargar la mercadería proveniente de Buenos Aires.		
2- Cargar la mercadería en camionetas de menor porte.		
3- Conducir los vehículos de menor porte para la distribución de mercadería.		
4- Descargar la mercadería en los diferentes clientes.		
5- Contar y controlar constantemente la mercadería que se carga y descarga en el vehículo.		
6- Controlar diariamente el funcionamiento apropiado del vehículo antes de iniciar las actividades.		
7- Entregar los recibos y cobros al personal del área administrativa.		
<b>3. Características Físicas</b>		
<b>Edad:</b> 18 años	<b>Sexo:</b> Masculino	
<b>4. Educación formal</b>		<b>4.1. Cursos complementarios</b>
<b>Título de estudio:</b>		
Secundario completo		
<b>5. Experiencia y Conocimientos específicos</b> (señalar tiempo mínimo)		
No requiere experiencia previa		

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				1-211			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
Disponibilidad Horaria (full time)							
Carnet de Conducir							
<b>7. Competencias requeridas para el puesto</b> (marcar con una cruz)							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual	<b>X</b>			Trabajo en Equipo	<b>X</b>		
Comunicación Oral y Escrita	<b>X</b>			Atención y Memoria	<b>X</b>		
Iniciativa y Autonomía		<b>X</b>		Flexibilidad		<b>X</b>	
Organización y Método de Trabajo	<b>X</b>			Productividad	<b>X</b>		
Resolución de Problemas	<b>X</b>			Actitud hacia los superiores	<b>X</b>		
Honestidad y Responsabilidad	<b>X</b>			Actitud hacia sus compañeros	<b>X</b>		
Destreza física	<b>X</b>			Puntualidad	<b>X</b>		
Capacidad para motivar y Liderar			<b>X</b>	Tolerancia al estrés	<b>X</b>		
Planificación y Control		<b>X</b>		Orientación a los resultados	<b>X</b>		
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
Mercadería, vehículo, herramientas, dinero, documentos y compañeros de trabajo.							
<b>9. Condiciones de trabajo</b> (marcar con una cruz)							
Calor ambiental			<b>X</b>	Humedad ambiental			<b>X</b>
Frio ambiental			<b>X</b>	Ventilación adecuada			
Temperatura adecuada				Ruido intenso			<b>X</b>
Cambios bruscos de temperatura			<b>X</b>	Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencias físicas</b> (marcar con una cruz)							
Caminar			<b>X</b>	Distinción de colores o formas			<b>X</b>
Estar de pie			<b>X</b>	Trabajar rápidamente			<b>X</b>
Darse vuelta frecuentemente			<b>X</b>	Atención auditiva			<b>X</b>
Agacharse			<b>X</b>	Atención visual			<b>X</b>
Arrodillarse			<b>X</b>	Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Esclar			<b>X</b>	Levantar kilos			<b>X</b>
Estar sentado			<b>X</b>	Transportar kilos			<b>X</b>
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
Zapatos de seguridad							
<b>Firma y Aclaración:</b>							

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		1-212
<b>Nombre del Puesto:</b> Peón	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>
	04/03/2014	___/___/___
<b>Área:</b> Logística	<b>Córdoba</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Buenos Aires</b> <input type="checkbox"/>
<b>Lugar de trabajo:</b> Depósito y Fuera de la empresa		
<b>Dependencia:</b> Encargado de Logística		<b>Subordinados:</b> ----
<b>1. Propósito general del puesto</b>		
Realizar tareas de carga, descarga y distribución manual/carreta de mercadería a los diferentes clientes en distintas zonas.		
<b>2. Funciones</b>		
1- Descargar la mercadería proveniente de Buenos Aires.		
2- Cargar la mercadería a vehículos de menor porte.		
3- Distribuir la mercadería en carro/carreta a los diferentes clientes.		
4- Atender a los clientes.		
5- Recibir pagos de clientes.		
6- Hacer firmar recibos de entrega de mercadería a los clientes.		
7- Entregar recibo firmado y los cobros al personal del área de Administración.		
<b>3. Características Físicas</b>		
<b>Edad:</b> 18 años	<b>Sexo:</b> Masculino	
<b>4. Educación formal</b>		<b>4.1. Cursos complementarios</b>
<b>Título de Estudio</b>		
Secundario Completo		
<b>5. Experiencia y Conocimientos específicos</b> (señalar tiempo mínimo)		
No requiere experiencia previa		

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				1-212			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
Disponibilidad horaria (full time)							
<b>7. Competencias requeridas para el puesto</b> (marcar con una cruz)							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual	<b>X</b>			Trabajo en Equipo	<b>X</b>		
Comunicación Oral y Escrita	<b>X</b>			Atención y Memoria	<b>X</b>		
Iniciativa y Autonomía		<b>X</b>		Flexibilidad		<b>X</b>	
Organización y Método de Trabajo	<b>X</b>			Productividad	<b>X</b>		
Resolución de Problemas	<b>X</b>			Actitud hacia los superiores	<b>X</b>		
Honestidad y Responsabilidad	<b>X</b>			Actitud hacia sus compañeros	<b>X</b>		
Destreza física	<b>X</b>			Puntualidad	<b>X</b>		
Capacidad para motivar y Liderar			<b>X</b>	Tolerancia al estrés	<b>X</b>		
Planificación y Control		<b>X</b>		Orientación a los resultados	<b>X</b>		
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
Mercadería, documentos, herramientas, dinero y compañeros de trabajo							
<b>9. Condiciones de trabajo</b> (marcar con una cruz)							
Calor ambiental			<b>X</b>	Humedad ambiental			<b>X</b>
Frio ambiental			<b>X</b>	Ventilación adecuada			
Temperatura adecuada				Ruido intenso			<b>X</b>
Cambios bruscos de temperatura			<b>X</b>	Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencias físicas</b> (marcar con una cruz)							
Caminar			<b>X</b>	Distinción de colores o formas			<b>X</b>
Estar de pie			<b>X</b>	Trabajar rápidamente			<b>X</b>
Darse vuelta frecuentemente			<b>X</b>	Atención auditiva			<b>X</b>
Agacharse			<b>X</b>	Atención visual			<b>X</b>
Arrodillarse			<b>X</b>	Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Escalar			<b>X</b>	Levantar kilos			<b>X</b>
Estar sentado			<b>X</b>	Transportar kilos			<b>X</b>
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
Zapatos de seguridad							
<b>Firma y Aclaración:</b>							

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		1-221
<b>Nombre del Puesto:</b> Sereno	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>
	04/03/2014	___/___/___
<b>Área:</b> Mantenimiento	<b>Córdoba</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Buenos Aires</b> <input type="checkbox"/>
<b>Lugar de trabajo:</b> Depósito		
<b>Dependencia:</b> Gerente de Logística	<b>Subordinados:</b> ----	
<b>1. Propósito general del puesto</b>		
Procurar la seguridad de la empresa, control de ingreso-egreso de personas y vehiculos a la empresa.		
<b>2. Funciones</b>		
1- Controlar el ingreso - egreso de personas y vehiculos al establecimiento.		
2- Vigilar el predio de la empresa.		
3- Abrir y cerrar el portón de ingreso.		
4- Atender e informar correctamente al público.		
5- Prevenir riesgos y velar por la seguridad general.		
6- Garantizar la seguridad de las personas, los bienes y el edificio.		
<b>3. Características Físicas</b>		
<b>Edad:</b> 30 años	<b>Sexo:</b> Masculino	
<b>4. Educación formal</b>		<b>4.1. Cursos complementarios</b>
<b>Título de estudio:</b>		
Secundario completo		
<b>5. Experiencia y Conocimientos específicos</b> (señalar tiempo mínimo)		
6 meses en puestos similares		

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				1-222			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
Disponibilidad horaria (full time)				Carnet de conducir			
Certificado de buena conducta							
<b>7. Competencias requeridas para el puesto</b> (marcar con una cruz)							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual	<b>X</b>			Trabajo en Equipo	<b>X</b>		
Comunicación Oral y Escrita	<b>X</b>			Atención y Memoria	<b>X</b>		
Iniciativa y Autonomía		<b>X</b>		Flexibilidad		<b>X</b>	
Organización y Método de Trabajo	<b>X</b>			Productividad	<b>X</b>		
Resolución de Problemas	<b>X</b>			Actitud hacia los superiores	<b>X</b>		
Honestidad y Responsabilidad	<b>X</b>			Actitud hacia sus compañeros	<b>X</b>		
Destreza física	<b>X</b>			Puntualidad	<b>X</b>		
Capacidad para motivar y Liderar			<b>X</b>	Tolerancia al estrés	<b>X</b>		
Planificación y Control	<b>X</b>			Orientación a los resultados	<b>X</b>		
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
Mercadería, vehículos propios de la empresa y de terceros, herramientas y compañeros de trabajo.							
<b>9. Condiciones de trabajo</b> (marcar con una cruz)							
Calor ambiental			<b>X</b>	Humedad ambiental			<b>X</b>
Frio ambiental			<b>X</b>	Ventilación adecuada			
Temperatura adecuada				Ruido intenso			<b>X</b>
Cambios bruscos de temperatura			<b>X</b>	Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input checked="" type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencias físicas</b> (marcar con una cruz)							
Caminar			<b>X</b>	Distinción de colores o formas			
Estar de pie			<b>X</b>	Trabajar rápidamente			<b>X</b>
Darse vuelta frecuentemente			<b>X</b>	Atención auditiva			<b>X</b>
Agacharse				Atención visual			<b>X</b>
Arrodillarse				Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Escalar				Levantar kilos			
Estar sentado			<b>X</b>	Transportar kilos			
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
Zapatos de seguridad							
<b>Firma y Aclaración:</b>							

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		1-222
<b>Nombre del Puesto:</b> Cocinera	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>
	04/03/2014	___/___/___
<b>Área:</b> Mantenimiento	<b>Córdoba</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Buenos Aires</b> <input type="checkbox"/>
<b>Lugar de trabajo:</b> Cocina, Oficina y Depósito		
<b>Dependencia:</b> Gerente de logística	<b>Subordinados:</b> ----	
<b>1. Propósito general del puesto</b>		
Preparar, servir el menú del almuerzo y infusiones varias a los empleados en la empresa y mantener el orden y la limpieza.		
<b>2. Funciones</b>		
1- Planificar el menú de cada día.		
2- Comprar los insumos o ingredientes para preparar el menú.		
3- Preparar y servir alimentos, bebidas calientes y frías durante toda la jornada de trabajo.		
4- Servir el menú a los empleados y gerentes que almuercen en la empresa.		
5- Mantener el orden y la limpieza de la cocina, las oficinas y el depósito.		
6- Controlar que todos los elementos de trabajo estén en buenas condiciones.		
<b>3. Características Físicas</b>		
<b>Edad:</b> 18 años	<b>Sexo:</b> Femenino	
<b>4. Educación formal</b>		<b>4.1. Cursos complementarios</b>
<b>Título de estudio:</b>		
Secundario completo		
<b>5. Experiencia y Conocimientos específicos</b> (señalar tiempo mínimo)		
No requiere experiencia previa		
Conocimiento en cocina		

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				1-222			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
Disponibilidad horaria (full time)							
<b>7. Competencias requeridas para el puesto</b> (marcar con una cruz)							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual	<b>X</b>			Trabajo en Equipo		<b>X</b>	
Comunicación Oral y Escrita	<b>X</b>			Atención y Memoria		<b>X</b>	
Iniciativa y Autonomía		<b>X</b>		Flexibilidad		<b>X</b>	
Organización y Método de Trabajo	<b>X</b>			Productividad		<b>X</b>	
Resolución de Problemas	<b>X</b>			Actitud hacia los superiores	<b>X</b>		
Honestidad y Responsabilidad	<b>X</b>			Actitud hacia sus compañeros	<b>X</b>		
Destreza física	<b>X</b>			Puntualidad	<b>X</b>		
Capacidad para motivar y Liderar			<b>X</b>	Tolerancia al estrés		<b>X</b>	
Planificación y Control		<b>X</b>		Orientación a los resultados		<b>X</b>	
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
Dinero, Herramientas de cocina y limpieza.							
<b>9. Condiciones de trabajo</b> (marcar con una cruz)							
Calor ambiental			<b>X</b>	Humedad ambiental			<b>X</b>
Frio ambiental			<b>X</b>	Ventilación adecuada			
Temperatura adecuada				Ruido intenso			
Cambios bruscos de temperatura			<b>X</b>	Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input checked="" type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencias físicas</b> (marcar con una cruz)							
Caminar			<b>X</b>	Distinción de colores o formas			
Estar de pie			<b>X</b>	Trabajar rápidamente			
Darse vuelta frecuentemente			<b>X</b>	Atención auditiva			<b>X</b>
Agacharse			<b>X</b>	Atención visual			<b>X</b>
Arrodillarse				Sentido del olfato			<b>X</b>
Subir/Bajar/Escalar				Levantar kilos			
Estar sentado				Transportar kilos			
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
No requiere							
<b>Firma y Aclaración:</b>							



## Análisis y descripción de puesto sede Buenos Aires:

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO		2-300
<b>Nombre del Puesto:</b> Gerente de Logística	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>
	04/03/2014	___/___/___
<b>Área:</b> Logística	<b>Córdoba</b> <input type="checkbox"/>	<b>Buenos Aires</b> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Lugar de trabajo:</b> Depósito		
<b>Dependencia:</b> ----	<b>Subordinados:</b> Encargado de logística, Chofer, Peon.	
<b>1. Propósito general del puesto</b>		
Planificar, organizar, dirigir y controlar el personal a cargo, la recepción y distribución oportuna de la mercadería y prestación del servicio en calidad, cantidad, tiempo y forma.		
<b>2. Funciones</b>		
1- Planificar los tiempos de entrega y recepción de mercadería.		
2- Planificar, asignar y coordinar las operaciones de los empleados según zonas de trabajo.		
3- Monitorear los avances de entrega o recepción de mercadería.		
4- Controlar el flujo de mercadería.		
5- Realizar la confección y control de las hojas de ruta.		
6- Gestionar eficientemente el personal a cargo.		
7- Supervisar las tareas del personal a cargo.		
8- Analizar, evaluar y definir las estrategias de acción con los demás Gerentes.		
9- Mantener una comunicación constante con los demás Gerentes.		
10- Solucionar problemas que puedan surgir con los clientes en cuanto a la distribución de la mercadería.		
<b>3. Características Físicas</b>		
<b>Edad:</b> 35 - 40 años	<b>Sexo:</b> Masculino	
<b>4. Educación formal</b>		<b>4.1. Cursos complementarios</b>
<b>Título de Estudio:</b>	Gestión de personal	
Técnico en Logística		
Licenciado en Logística		
<b>5. Experiencia y Conocimientos específicos</b> (señalar tiempo mínimo)		
Un año y medio en puestos similares.		

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				2-300			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
Disponibilidad horaria (full time)							
<b>7. Competencias requeridas para el puesto</b> (marcar con una cruz)							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual		<b>X</b>		Trabajo en Equipo	<b>X</b>		
Comunicación Oral y Escrita	<b>X</b>			Atención y Memoria	<b>X</b>		
Iniciativa y Autonomía	<b>X</b>			Flexibilidad	<b>X</b>		
Organización y Método de Trabajo	<b>X</b>			Productividad	<b>X</b>		
Resolución de Problemas	<b>X</b>			Actitud hacia los superiores			<b>X</b>
Honestidad y Responsabilidad	<b>X</b>			Actitud hacia sus compañeros	<b>X</b>		
Destreza física		<b>X</b>		Puntualidad	<b>X</b>		
Capacidad para motivar y Liderar	<b>X</b>			Tolerancia al estrés	<b>X</b>		
Planificación y Control	<b>X</b>			Orientación a los resultados	<b>X</b>		
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
Mercadería, vehículos, herramientas, documentos y empleados.							
<b>9. Condiciones de trabajo</b> (marcar con una cruz)							
Calor ambiental			<b>X</b>	Humedad ambiental			<b>X</b>
Frio ambiental			<b>X</b>	Ventilación adecuada			<b>X</b>
Temperatura adecuada				Ruido intenso			
Cambios bruscos de temperatura				Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencias físicas</b> (marcar con una cruz)							
Caminar			<b>X</b>	Distinción de colores o formas			
Estar de pie			<b>X</b>	Trabajar rápidamente			<b>X</b>
Darse vuelta frecuentemente			<b>X</b>	Atención auditiva			<b>X</b>
Agacharse			<b>X</b>	Atención visual			<b>X</b>
Arrodillarse			<b>X</b>	Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Escalar			<b>X</b>	Levantar kilos			<b>X</b>
Estar sentado				Transportar kilos			<b>X</b>
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
Zapatos de seguridad							
<b>Firma y Aclaración:</b>							

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		2-310
<b>Nombre del Puesto:</b> Encargado de Logística	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>
	04/03/2014	___/___/___
<b>Área:</b> Logística	<b>Córdoba</b> <input type="checkbox"/>	<b>Buenos Aires</b> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Lugar de trabajo:</b> Depósito y Fuera de la empresa		
<b>Dependencia:</b> Gerente de Logística	<b>Subordinados:</b> Chofer y Peón	
<b>1. Propósito general del puesto</b>		
Dirigir y ejecutar actividades de carga, descarga y distribución de mercadería; coordinar al personal a cargo, sirviendo de apoyo al Gerente de Logística para lograr una prestación de servicio en tiempo y forma.		
<b>2. Funciones</b>		
1- Descargar y cargar la mercadería.		
2- Organizar y mantener el orden en el depósito.		
3- Armar el cargamento de mercadería para enviar a la sede de Córdoba.		
4- Distribuir los vehículos según zona y tipo de mercadería.		
5- Informar a los empleados las hoja de ruta.		
6- Gestionar las actividades del personal a cargo.		
7- Controlar la carga y descarga de mercadería.		
<b>3. Características Físicas</b>		
<b>Edad:</b> 25 - 30 años	<b>Sexo:</b> Masculino	
<b>4. Educación formal</b>		<b>4.1. Cursos complementarios</b>
<b>Título de Estudio:</b>		
Secundario Completo		
Técnico en Logística.		
<b>5. Experiencia y Conocimientos específicos</b> (señalar tiempo mínimo)		
6 meses en puestos similares.		

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				2-310			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
Disponibilidad horaria (full time)							
<b>7. Competencias requeridas para el puesto (marcar con una cruz)</b>							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual	<b>X</b>			Trabajo en Equipo	<b>X</b>		
Comunicación Oral y Escrita	<b>X</b>			Atención y Memoria	<b>X</b>		
Iniciativa y Autonomía	<b>X</b>			Flexibilidad		<b>X</b>	
Organización y Método de Trabajo	<b>X</b>			Productividad	<b>X</b>		
Resolución de Problemas	<b>X</b>			Actitud hacia los superiores	<b>X</b>		
Honestidad y Responsabilidad	<b>X</b>			Actitud hacia sus compañeros	<b>X</b>		
Destreza física	<b>X</b>			Puntualidad	<b>X</b>		
Capacidad para motivar y Liderar		<b>X</b>		Tolerancia al estrés	<b>X</b>		
Planificación y Control	<b>X</b>			Orientación a los resultados	<b>X</b>		
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
Mercadería, herramientas y compañeros de trabajo.							
<b>9. Condiciones de trabajo (marcar con una cruz)</b>							
Calor ambiental			<b>X</b>	Humedad ambiental			<b>X</b>
Frio ambiental			<b>X</b>	Ventilación adecuada			
Temperatura adecuada				Ruido intenso			
Cambios bruscos de temperatura				Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencias físicas (marcar con una cruz)</b>							
Caminar			<b>X</b>	Distinción de colores o formas			
Estar de pie			<b>X</b>	Trabajar rápidamente			<b>X</b>
Darse vuelta frecuentemente			<b>X</b>	Atención auditiva			<b>X</b>
Agacharse			<b>X</b>	Atención visual			<b>X</b>
Arrodillarse			<b>X</b>	Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Escalar			<b>X</b>	Levantar kilos			<b>X</b>
Estar sentado				Transportar kilos			<b>X</b>
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
Zapatos de seguridad							
<b>Firma y Aclaración:</b>							

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		2-311
<b>Nombre del Puesto:</b> Chofer	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>
	04/03/2014	___/___/___
<b>Área:</b> Logística	<b>Córdoba</b> <input type="checkbox"/>	<b>Buenos Aires</b> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Lugar de trabajo:</b> Depósito y Fuera de la empresa		
<b>Dependencia:</b> Gerente de Logística	<b>Subordinados:</b> ----	
<b>1. Propósito general del puesto</b>		
Realizar el manejo del vehículo de distribución y ejecutar actividades de carga y descarga de la mercadería.		
<b>2. Funciones</b>		
1- Descargar la mercadería de las camionetas de menor porte en el depósito.		
2- Cargar la mercadería en los camiones para enviar a la sede de Córdoba.		
3- Conducir los vehículos de menor porte para recoger la mercadería de los clientes.		
4- Descargar la mercadería en los diferentes clientes.		
5- Contar y controlar constantemente la mercadería que se carga y descarga en el vehículo.		
6- Controlar diariamente el funcionamiento apropiado del vehículo antes de iniciar las actividades.		
7- Entregar los recibos y cobros al personal del área administrativa.		
<b>3. Características Físicas</b>		
<b>Edad:</b> 18 años	<b>Sexo:</b> Masculino	
<b>4. Educación formal</b>		<b>4.1. Cursos complementarios</b>
<b>Título de estudio:</b>		
Secundario completo		
<b>5. Experiencia y Conocimientos específicos</b> (señalar tiempo mínimo)		
No requiere experiencia previa		

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				2-311			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
Disponibilidad horaria							
Carnet de conducir							
<b>7. Competencias requeridas para el puesto</b> (marcar con una cruz)							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual	<b>X</b>			Trabajo en Equipo	<b>X</b>		
Comunicación Oral y Escrita	<b>X</b>			Atención y Memoria	<b>X</b>		
Iniciativa y Autonomía		<b>X</b>		Flexibilidad		<b>X</b>	
Organización y Método de Trabajo	<b>X</b>			Productividad	<b>X</b>		
Resolución de Problemas	<b>X</b>			Actitud hacia los superiores	<b>X</b>		
Honestidad y Responsabilidad	<b>X</b>			Actitud hacia sus compañeros	<b>X</b>		
Destreza física	<b>X</b>			Puntualidad	<b>X</b>		
Capacidad para motivar y Liderar			<b>X</b>	Tolerancia al estrés	<b>X</b>		
Planificación y Control		<b>X</b>		Orientación a los resultados	<b>X</b>		
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
Mercadería, vehículo, herramientas, dinero, documentos y compañeros de trabajo.							
<b>9. Condiciones de trabajo</b> (marcar con una cruz)							
Calor ambiental			<b>X</b>	Humedad ambiental			<b>X</b>
Frio ambiental			<b>X</b>	Ventilación adecuada			
Temperatura adecuada				Ruido intenso			<b>X</b>
Cambios bruscos de temperatura			<b>X</b>	Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencias físicas</b> (marcar con una cruz)							
Caminar			<b>X</b>	Distinción de colores o formas			<b>X</b>
Estar de pie			<b>X</b>	Trabajar rápidamente			<b>X</b>
Darse vuelta frecuentemente			<b>X</b>	Atención auditiva			<b>X</b>
Agacharse			<b>X</b>	Atención visual			<b>X</b>
Arrodillarse			<b>X</b>	Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Escalar			<b>X</b>	Levantar kilos			<b>X</b>
Estar sentado			<b>X</b>	Transportar kilos			<b>X</b>
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
Zapatos de seguridad							
<b>Firma y Aclaración:</b>							

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		2-312
<b>Nombre del Puesto:</b> Peón	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Fecha de revisión</b>
	04/03/2014	___/___/___
<b>Área:</b> Logística	<b>Córdoba</b> <input type="checkbox"/>	<b>Buenos Aires</b> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Lugar de trabajo:</b> Depósito y Fuera de la empresa		
<b>Dependencia:</b> Encargado de Logística   <b>Subordinados:</b> ----		
<b>1. Propósito general del puesto</b>		
Realizar tareas de carga, descarga y distribución manual/carreta de mercadería a los diferentes clientes en distintas zonas.		
<b>2. Funciones</b>		
1- Descargar la mercadería proveniente de Buenos Aires.		
2- Cargar la mercadería a vehículos de menor porte.		
3- Distribuir la mercadería en carro/carreta a los diferentes clientes.		
4- Atender a los clientes.		
5- Recibir pagos de clientes.		
6- Hacer firmar recibos de entrega de mercadería a los clientes.		
7- Entregar recibo firmado y los cobros al personal del área de Administración.		
<b>3. Características Físicas</b>		
<b>Edad:</b> 18 años	<b>Sexo:</b> Masculino	
<b>4. Educación formal</b>		<b>4.1. Cursos complementarios</b>
<b>Título de Estudio</b>		
Secundario Completo		
<b>5. Experiencia y Conocimientos específicos</b> (señalar tiempo mínimo)		
No requiere experiencia previa		

<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				2-312			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
Disponibilidad horaria (full time)							
<b>7. Competencias requeridas para el puesto</b> (marcar con una cruz)							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual	<b>X</b>			Trabajo en Equipo	<b>X</b>		
Comunicación Oral y Escrita	<b>X</b>			Atención y Memoria	<b>X</b>		
Iniciativa y Autonomía		<b>X</b>		Flexibilidad		<b>X</b>	
Organización y Método de Trabajo	<b>X</b>			Productividad	<b>X</b>		
Resolución de Problemas	<b>X</b>			Actitud hacia los superiores	<b>X</b>		
Honestidad y Responsabilidad	<b>X</b>			Actitud hacia sus compañeros	<b>X</b>		
Destreza física	<b>X</b>			Puntualidad	<b>X</b>		
Capacidad para motivar y Liderar			<b>X</b>	Tolerancia al estrés	<b>X</b>		
Planificación y Control		<b>X</b>		Orientación a los resultados	<b>X</b>		
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
Mercadería, documentos, herramientas, dinero y compañeros de trabajo							
<b>9. Condiciones de trabajo</b> (marcar con una cruz)							
Calor ambiental			<b>X</b>	Humedad ambiental			<b>X</b>
Frio ambiental			<b>X</b>	Ventilación adecuada			
Temperatura adecuada				Ruido intenso			<b>X</b>
Cambios bruscos de temperatura			<b>X</b>	Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencias físicas</b> (marcar con una cruz)							
Caminar			<b>X</b>	Distinción de colores o formas			<b>X</b>
Estar de pie			<b>X</b>	Trabajar rápidamente			<b>X</b>
Darse vuelta frecuentemente			<b>X</b>	Atención auditiva			<b>X</b>
Agacharse			<b>X</b>	Atención visual			<b>X</b>
Arrodillarse			<b>X</b>	Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Escalar			<b>X</b>	Levantar kilos			<b>X</b>
Estar sentado			<b>X</b>	Transportar kilos			<b>X</b>
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
Zapatos de seguridad							
<b>Firma y Aclaración:</b>							





<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>				código 2-320			
<b>6. Requerimientos específicos</b>							
Disponibilidad horaria (full time)							
<b>7. Competencias requeridas para el puesto</b> (marcar con una cruz)							
Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable	Competencia	Esencial	Deseable	No Aplicable
Habilidad Manual			<b>X</b>	Trabajo en Equipo	<b>X</b>		
Comunicación Oral y Escrita	<b>X</b>			Atención y Memoria	<b>X</b>		
Iniciativa y Autonomía		<b>X</b>		Flexibilidad		<b>X</b>	
Organización y Método de Trabajo	<b>X</b>			Productividad	<b>X</b>		
Resolución de Problemas	<b>X</b>			Actitud hacia los superiores	<b>X</b>		
Honestidad y Responsabilidad	<b>X</b>			Actitud hacia sus compañeros	<b>X</b>		
Destreza física			<b>X</b>	Puntualidad	<b>X</b>		
Capacidad para motivar y Liderar			<b>X</b>	Tolerancia al estrés		<b>X</b>	
Planificación y Control		<b>X</b>		Orientación a los resultados	<b>X</b>		
<b>8. Responsabilidad sobre:</b>							
Documentos, herramientas de trabajo, dinero.							
<b>9. Condiciones de trabajo</b> (marcar con una cruz)							
Calor ambiental			<b>X</b>	Humedad ambiental			<b>X</b>
Frio ambiental			<b>X</b>	Ventilación adecuada			<b>X</b>
Temperatura adecuada			<b>X</b>	Ruido intenso			
Cambios bruscos de temperatura				Mala iluminación			
<b>10. Nivel de esfuerzo físico</b>							
Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input checked="" type="checkbox"/>							
<b>11. Exigencias físicas</b> (marcar con una cruz)							
Caminar			<b>X</b>	Distinción de colores o formas			
Estar de pie			<b>X</b>	Trabajar rápidamente			
Darse vuelta frecuentemente				Atención auditiva			<b>X</b>
Agacharse				Atención visual			<b>X</b>
Arrodillarse				Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Escalar				Levantar kilos			
Estar sentado			<b>X</b>	Transportar kilos			
<b>12. Elemento de seguridad</b>							
No requiere							
<b>Firma y Aclaración:</b>							

## 12.2. Organigrama

A partir de la falta de una estructura formalizada en la que se represente gráficamente la distribución jerárquica de los diferentes puestos dentro de la organización, surge como propuesta la definición de un organigrama, cuya información fue obtenida a través del análisis y descripción de puesto propuesto y desarrollado anteriormente.

Para representar la estructura organizacional de Expreso Alex S.R.L. se define un organigrama vertical geográfico- funcional.

Se opta por un organigrama vertical, ya que muestra las jerarquías de arriba abajo, de forma piramidal. Es geográfico, debido a que este tipo de departamentalización agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía, considerando que Expreso Alex S.R.L está compuesto por dos sedes, una ubicada en la ciudad de Córdoba (sede principal) y otra en la ciudad de Buenos Aires. A su vez se fusiona la estructura mencionada anteriormente con una estructura funcional, debido a que de esta manera se agrupan los puestos según las funciones desempeñadas, con un alto grado de especialización y un nivel apropiado de descentralización. En dicha empresa las funciones se agrupan según los puestos propios del área de logística, el área administrativa y de mantenimiento.

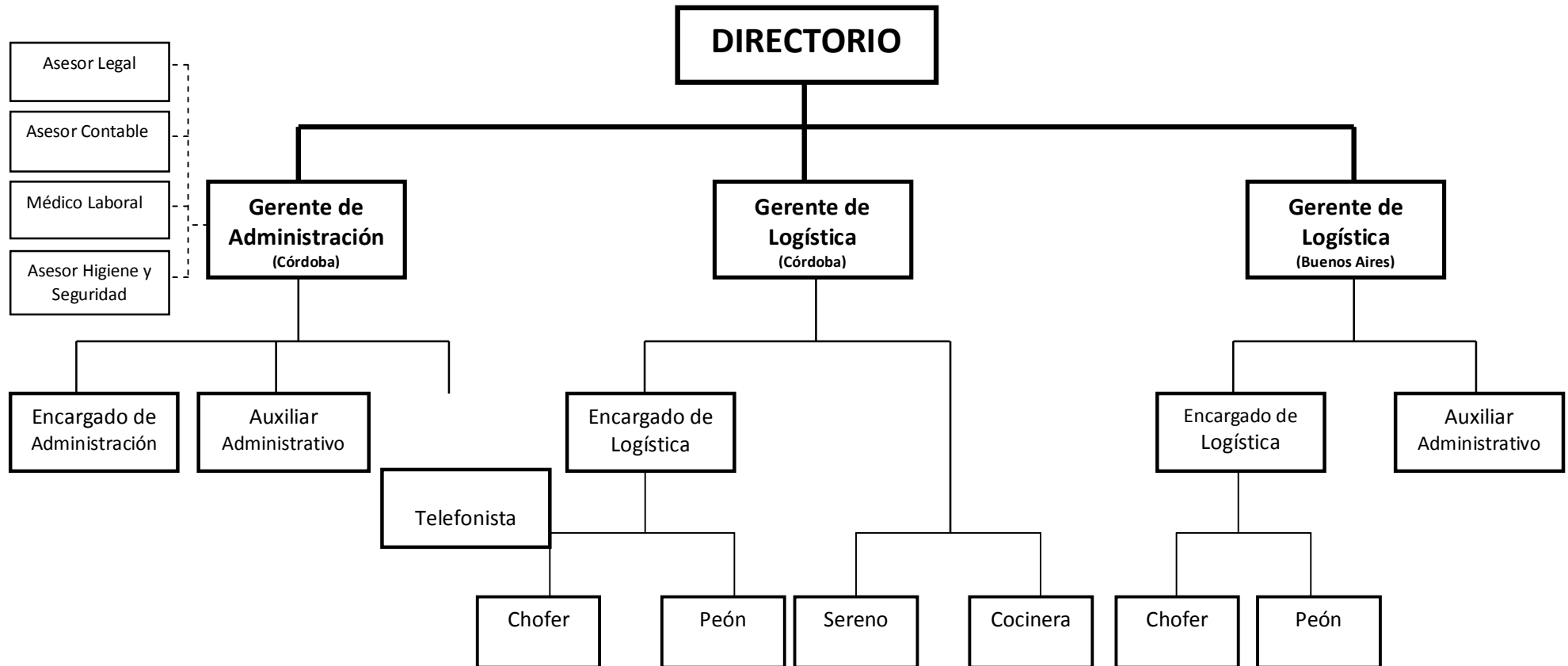
La sede ubicada en la ciudad de Córdoba está conformada por un Gerente de Administración, quien tiene a su cargo a un Responsable Administrativo, un Auxiliar Administrativo y un Telefonista. La denominación Responsable Administrativo y Auxiliar Administrativo fue propuesto, ya que mediante la recolección de datos obtenidos, se determina que los puestos, si bien están en el mismo nivel jerárquico y reciben igual denominación, las actividades que llevan a cabo en cada puesto son diferentes. Al mismo tiempo, el Gerente de Administración, es responsable de la tercerización del Asesor Contable, Asesor Legal, Médico Laboral y Asesor de Higiene y Seguridad.

La misma sede, a su vez, está compuesta por un Gerente de Logística, quien tiene a su cargo un Encargado de Logística, quien a su vez supervisa a los Choferes y Peones. Todos estos puestos conforman el área de logística. Al mismo tiempo, del Gerente de Logística dependen la Cocinera y el Sereno, quienes conformarían el área de mantenimiento, denominación propuesta en este trabajo, considerando el tipo de actividad que realizan. Los mismos desarrollan tareas de control, seguridad, limpieza y orden del lugar de trabajo, proporcionando un ambiente en condiciones adecuadas para desarrollar las funciones. Además estos puestos fueron ubicados en el organigrama bajo la dependencia del Gerente de Logística, ya que se considera que las actividades que realizan están relacionadas y dependen unas de otras.

En la sede de la ciudad de Buenos Aires el Gerente de Logística, tiene a cargo un Encargado de Logística; de este último, dependen los Choferes y los Peones. Estos puestos pertenecen al área de logística. A su vez, del Gerente de Logística dependen los Auxiliares Administrativos; denominación también propuesta en el presente proyecto, debido al tipo de funciones que realizan. Este puesto conforma el área de administración, pero está a cargo del Gerente de Logística, ya que las funciones que realizan son básicas y el número de ocupantes es mínimo.

La cima del organigrama está compuesta por el directorio de la empresa, denominación utilizada para integrar a los tres (3) Gerentes que conforman Expreso Alex S.R.L. Los mismos ocupan esa posición, debido a que poseen el mismo nivel jerárquico y decisonal en cuanto a aspectos estratégicos.

## ORGANIGRAMA DE EXPRESO ALEX S.R.L



### **12.3. Sistema de Evaluación de Desempeño**

Luego de haber realizado un análisis y descripción de puesto y desarrollado el organigrama propio de la empresa, se propone un sistema de evaluación de desempeño que posibilite conocer el rendimiento de cada uno de los ocupantes de los puestos, para mejorarlo o corregirlo según los objetivos definidos para la organización en general. Además reafirmará, a los empleados, las funciones y los distintos aspectos propios de su puesto de trabajo formalizados anteriormente.

Para el desarrollo del sistema de evaluación de desempeño se toma como referencia el método de escala gráfica, el cual consiste en evaluar el rendimiento de las personas a partir de factores de evaluación previamente definidos y graduados, ya que se considera que es un método simple y objetivo para su aplicación y comprensión, que posibilita tener una visión integral y resumida de las características de desempeño más importantes para la empresa. Este sistema de escala gráfica es apropiado para esta empresa, ya que la misma posee puestos que exigen tareas repetitivas, un bajo nivel de complejidad, son de carácter operativo y de fácil realización; además el sistema puede ser utilizado por cualquier persona que posea los conocimientos suficientes, en relación a los puestos, y no necesariamente debe estar capacitado en actividades de gestión de recursos humanos. Se considera apropiado, teniendo en cuenta la cantidad de empleados, que en la sede de Córdoba en el área administrativa realice la evaluación de desempeño el Gerente Administrativo, en el área de logística puede llevarla a cabo el Gerente de Logística o bien el Encargado de Logística debido al conocimiento que poseen sobre la ejecución de las actividades de los puestos de trabajo, quedando bajo decisión de la empresa. En la sede de Buenos Aires, es conveniente que la evaluación la lleve a cabo el Gerente de Logística ya que tiene a su cargo no solo personal del área de logística, sino también del área administrativa.

El sistema de evaluación de desempeño confeccionado para Expreso Alex S.R.L. está compuesto por dos planillas; la primera denominada “*Evaluación de desempeño*” que contiene diferentes ítems a ser completados por el evaluador. La segunda designada con el nombre “*Desempeño anual*”, se completa con los diferentes puntajes obtenidos en las evaluaciones realizadas en los diferentes trimestres.

- **Nombre del evaluado:** Hace referencia a la persona que será evaluada.
- **Puesto:** Aquí se especifica el puesto que ocupa la persona a ser evaluada.
- **Área:** En este ítem se nombra el área a la que pertenece el puesto de trabajo que ocupa el evaluado.
- **Fecha de evaluación:** Se asigna la fecha que se realizará la evaluación.
- **Trimestre:** Aquí se especifica el trimestre en el que se realizará la evaluación de desempeño del ocupante del puesto. Las referencias a utilizar serán:
  - **Primer trimestre:** Corresponde a la evaluación que se realizará en Marzo, y se tendrá en cuenta el desempeño en el puesto de trabajo durante los meses de Enero, Febrero y Marzo.
  - **Segundo trimestre:** Corresponde a la evaluación que se realizará en Junio, y se tendrá en cuenta el desempeño en el puesto durante los meses de Abril, Mayo y Junio.
  - **Tercer trimestre:** Corresponde a la evaluación que se realizará en Septiembre, y se tendrá en cuenta el desempeño en el puesto durante los meses de Julio, Agosto y Septiembre.

- **Cuarto trimestre:** Corresponde a la evaluación que se realizará en Diciembre, y se tendrá en cuenta el desempeño en el puesto durante los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre.

Dicha planilla está compuesta además de filas horizontales, que representan los factores de evaluación de desempeño, los cuales están separados por grupos con un nombre representativo y columnas verticales que muestran los diferentes grados de variación de esos factores.

- **Variables de desempeño:** Las mismas son variables simples y objetivas, consideradas importantes en el desempeño de cada función. Dichas variables están compuestas por una serie de categorías que sirven para clasificar las variables de análisis.
- **Relaciones interpersonales:** Aquí se plantean categorías relacionados a las interacciones durante el desempeño de sus funciones que afectan de alguna manera su desempeño.
  - a) *Orientación a los clientes:* En esta categoría se evalúa la claridad en la comunicación con el cliente; respeto, cooperación y cordialidad; manejo de situaciones conflictivas con el cliente de manera personal, por mail o telefónicamente.
  - b) *Actitud hacia sus compañeros:* Se mide la forma en la que el ocupante del puesto se maneja con sus compañeros inmediatos. Se considera la relación más allá de lo estrictamente laboral.
  - c) *Actitud hacia sus superiores:* Aquí se evalúa la relación con los superiores inmediatos y no inmediatos. Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración hacia los mismos.
- **Trabajo en equipo:** En esta variable se evalúan categorías relacionadas a la realización de actividades de manera conjunta, el



sentido de pertenencia de las personas al grupo de trabajo, cooperación y consecución de objetivos.

a) *Cooperación con el equipo de trabajo:* Se evalúa la colaboración en el desarrollo de trabajos con los demás integrantes del grupo. Capacidad de compartir conocimientos y habilidades.

b) *Identificación con los objetivos del equipo:* En esta categoría se mide la actitud del ocupante del cargo para con los objetivos establecidos, y el interés demostrado para con estos.

c) *Predisposición para evitar conflictos:* Aquí se analiza la capacidad de evitar problemas con los demás miembros del equipo, aceptar críticas constructivas en forma abierta de parte de los demás miembros del equipo. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar y llegar a acuerdos.

- ***Orientación a los resultados:*** En dicha variable se evalúa la concreción de los resultados, manteniendo los niveles de rendimiento y calidad esperados.

a) *Predisposición hacia los resultados:* Se evalúa la predisposición hacia la tarea, la actitud positiva frente a los diferentes requerimientos, entusiasmo y motivación.

b) *Cumplimiento de la tarea:* En esta categoría se mide el grado en que el ocupante del puesto cumple con las funciones para la consecución de los resultados esperados.

c) *Planificación del trabajo:* Se evalúa la planificación de sus tareas, conocimiento exacto del estado y avance de las mismas. Analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante y lograr los resultados esperados.

- **Calidad en el trabajo:** En esta variable se evalúa sí el ocupante del puesto realiza las funciones cumpliendo con las expectativas y requerimientos de los clientes y la empresa.
  - a) *Efectividad:* Se evalúa la coherencia entre el trabajo solicitado y el realizado, el grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo y si el mismo cumple con lo requerido y además es de buena calidad.
  - b) *No comete errores en el trabajo:* Se refiere a la realización de las funciones de manera correcta y/o adecuada.
  - c) *No requiere supervisión frecuente:* Hace referencia a la capacidad de realizar las tareas de manera autónoma, sin requerir un control directo por parte de un superior.
  - d) *No recibe quejas de los clientes:* En esta categoría se mide la retroalimentación positiva de los clientes sobre el servicio recibido.
- **Iniciativa:** Aquí se evalúa la inquietud por avanzar y mejorar, capacidad para generar nuevas propuestas trabajo, la participación y autonomía.
  - a) *Capacidad para resolver problemas:* En esta categoría se mide la practicidad y autonomía en la superación de obstáculos, capacidad de interactuar con otros en búsqueda de alcanzar las metas, comprendiendo conceptos y situaciones rápidamente.
  - b) *Capacidad para generar nuevas propuestas:* En este ítem se evalúa la creatividad y predisposición, para proponer nuevas ideas que mejoren los procedimientos de trabajo para un mejor resultado.
  - c) *Participación:* Aquí se mide el grado de entusiasmo, implicación e intervención en el desarrollo de la tarea.

- **Responsabilidad:** Esta variable analiza el cumplimiento y compromiso del ocupante del puesto con respecto a todos los aspectos que requiere el trabajo.
  - a) *Compromiso con el trabajo:* Se evalúa como el ocupante del puesto realiza sus funciones y efectúa el servicio de la manera esperada por el empleador y lo clientes.
  - b) *Cumplimiento de fechas establecidas:* Hace referencia a la realización del trabajo cumpliendo las fechas de entrega pautadas.
  - c) *Puntualidad:* Se refiere al cumplimiento de horario tanto para el inicio de la actividad diaria, así como también para la entrega de la mercadería a los diferentes clientes.
  - d) *Responsabilidades implícitas:* En esta categoría se mide la responsabilidad del ocupante del cargo sobre materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, documentos, vehículos, información confidencial y personal a cargo.
- **Escala de variación de factores:** La escala utilizada corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo: 1 -- Inferior: Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo: 2 -- Inferior al promedio: Rendimiento laboral regular.

Moderado: 3 -- Promedio: Rendimiento laboral bueno.

Alto: 4 -- Superior al promedio: Rendimiento laboral muy bueno.

Muy alto: 5 -- Superior: Rendimiento laboral excelente.

En la planilla “*evaluación de desempeño*” se debe marcar con una cruz (x) en el casillero que represente el nivel en que se considera que el ocupante del puesto se desempeña con respecto a cada una de las variables evaluadas. En la última

columna denominada “puntaje” se debe colocar el valor numérico que representa la valoración seleccionada.

- **Puntaje total:** El puntaje total se obtiene sumando cada uno de los números asignados a cada categoría del desempeño colocados en la columna “puntaje”.
- **Observaciones:** En este apartado se escribe, si fuese necesario, alguna aclaración particular de dicha evaluación.

La segunda planilla denominada “*Desempeño anual*” se utiliza para colocar el resultado del puntaje total de cada uno de los trimestres en que se realizó la evaluación de desempeño, con el fin de obtener una calificación promedio de desempeño anual del ocupante de puesto. Esta calificación se obtiene sumando el puntaje total de la evaluación de cada trimestre y promediando los resultados de todos ellos, así obteniendo el promedio anual.

La escala a utilizar para la representación final de la calificación promedio de desempeño anual es:

- De 90 a 100 puntos : SOBRESALIENTE.
- De 60 a 89 puntos : SATISFACTORIO.
- De 59 puntos o menos: NO SATISFACTORIO.

Esta escala se determina teniendo en cuenta la escala de variación de factores utilizada para la planilla “*evaluación de desempeño*”.

La planilla desempeño anual está compuesta por:

- **Nombre del evaluado:** Se coloca el nombre de la persona que fue evaluada.
- **Puesto:** se especifica el puesto que ocupa la persona evaluada.
- **Evaluación primer trimestre:** aquí se completa:

- *Fecha de evaluación:* Hace referencia a la fecha que se realizó la evaluación.
- *Puntaje total:* Se coloca el puntaje total obtenido en la evaluación.
- *Firma del evaluador:* El responsable de la evaluación acredita la realización de la misma con su firma.
- **Evaluación segundo trimestre:** aquí se completa:
  - *Fecha de evaluación:* Hace referencia a la fecha que se realizó la evaluación.
  - *Puntaje total:* Se coloca el puntaje total obtenido en la evaluación.
  - *Firma del evaluador:* El responsable de la evaluación acredita la realización de la misma con su firma.
- **Evaluación tercer trimestre:** aquí se completa:
  - *Fecha de evaluación:* Hace referencia a la fecha que se realizó la evaluación.
  - *Puntaje total:* Se coloca el puntaje total obtenido en la evaluación.
  - *Firma del evaluador:* El responsable de la evaluación acredita la realización de la misma con su firma.
- **Evaluación cuarto trimestre:** aquí se completa:
  - *Fecha de evaluación:* Hace referencia a la fecha que se realizó la evaluación.
  - *Puntaje total:* Se coloca el puntaje total obtenido en la evaluación.
  - *Firma del evaluador:* El responsable de la evaluación acredita la realización de la misma con su firma.
- **Calificación promedio del desempeño anual:** Se coloca el promedio obtenido de la suma de los puntajes totales de las evaluaciones utilizando la escala adecuada.

## Modelo de evaluación de desempeño: planilla

### *“Evaluación de desempeño”.*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
<b>EVALUADO:</b>						
<b>PUESTO:</b>						
<b>ÁREA:</b>						
<b>FECHA DE EVALUACIÓN:</b>			<b>TRIMESTRE:</b>			
DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO 1	BAJO 2	MODE- RADO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5	PUNTAJE
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Se muestra cortés con los clientes						
Actitud hacia sus compañeros						
Actitud hacia sus superiores						
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
Evita los conflictos dentro del equipo						
<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le asignan						
Se preocupa por alcanzar las metas						
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo						
No requiere de supervisión frecuente						
No recibe quejas de los clientes						
Se muestra profesional en el trabajo						
<b>INICIATIVA</b>						
Tiene gran capacidad para resolver problema						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
<b>RESPONSABILIDAD</b>						
Es responsable con su trabajo						
Cumple con las fechas establecidas						
Es puntual						
Es responsable en el manejo de herramientas, vehículos, documentos, dinero, etc						

**Modelo de evaluación de desempeño: planilla**  
***“Desempeño anual”.***

<b>DESEMPEÑO ANUAL</b>		
<b>EVALUADO:</b>		
<b>PUESTO:</b>		
<b>EVALUACIÓN PRIMER TRIMESTRE</b>		
<b>Fecha de Evaluación</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>Firma del Evaluador</b>
   / /		
<b>EVALUACIÓN SEGUNDO TRIMESTRE</b>		
<b>Fecha de Evaluación</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>Firma del Evaluador</b>
   / /		
<b>EVALUACIÓN TERCER TRIMESTRE</b>		
<b>Fecha de Evaluación</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>Firma del Evaluador</b>
   / /		
<b>EVALUACIÓN CUARTO TRIMESTRE</b>		
<b>Fecha de Evaluación</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>Firma del Evaluador</b>
   / /		
<b>CALIFICACIÓN DESEMPEÑO ANUAL:</b>		

Una vez finalizado el proceso de evaluación de desempeño trimestral, el jefe directo debe convocar a una entrevista de evaluación de desempeño al evaluado para dar a conocer el resultado obtenido, remarcando los puntos débiles a corregir o mejorar y los puntos fuertes que merecen reconocimiento. Además brinda la posibilidad al evaluado de dar su punto de vista con respecto a la realización de la tarea, considerando dificultades que se presenten.

Con respecto a la evaluación de desempeño anual, promedio de las cuatro evaluaciones trimestrales, el jefe directo tendrá en cuenta aquellos aspectos marcados en cada una de las evaluaciones de desempeño realizadas durante todo el año, para dar la calificación final y posteriormente brindar una retroalimentación global al evaluado.

#### **12.4. Criterios de evaluación de la propuesta de intervención**

Luego de haber implementado la propuesta de intervención, es necesario el control y la realización de ajustes pertinentes en la planificación, metodología y medios, que permite ir adecuando la intervención a los distintos problemas que puedan surgir en su transcurso y de esta manera prever efectos no deseados.

La principal finalidad de este proceso es conocer la eficacia de la intervención, proporcionar información sobre su ejecución y realizar valoraciones periódicas sobre las funciones de los participantes.

A partir de la evaluación final, podemos estimar los resultados de la intervención, tanto favorables como desfavorables, permitiendo también tomar decisiones en cuanto a la continuidad o no de la propuesta, iniciando acciones correctivas en los casos que se necesario.



Los criterios de evaluación a seguir son:

- Realizar entrevistas a los gerentes de la empresa con el fin de conocer los resultados obtenidos a partir de las propuestas de intervención planteadas, en cuanto a su implementación, simplicidad, aceptación y efectividad. Además corroborar que cambios produjo esta implementación en la productividad, eficiencia en tiempos y costos, crecimiento económico, satisfacción de clientes y expansión del mercado laboral.
- Llevar cabo encuestas al personal de nivel medio y operativo con el objetivo de verificar el grado de aprobación, participación, compromiso y satisfacción con respecto a las propuestas implementadas por la empresa.
- Entrevistar a los ocupantes de los puestos de trabajo para conocer su punto de vista acerca de las ventajas y desventajas de la implementación del análisis y descripción de puestos, el organigrama y el sistema de evaluación de desempeño.
- Corroborar la efectividad del análisis y descripción de puestos y el organigrama propuestos a través de la observación de la ejecución de las actividades de los puestos de trabajo.
- Realizar entrevistas a las personas que llevaron a cabo las evaluaciones de desempeño de cada área para verificar la factibilidad del sistema propuesto en cuanto a su utilidad, practicidad, sencillez y precisión.
- Analizar los resultados obtenidos de las evaluaciones trimestrales realizadas a cada uno de los empleados evaluados y observar en el puesto de trabajo si se mantienen los puntajes adecuados en ciertas dimensiones y se produjeron cambios en los aspectos a mejorar.

## **CONCLUSIÓN**

### **13. CONCLUSIÓN**

Tras la realización de este proyecto de grado, llegamos a la conclusión que en la medida que el recurso humano de la empresa comprenda con claridad los objetivos de la misma y logre definir los propios, alineados con la organización, los individuos tendrán menos inconvenientes con sus tareas y actividades, y entenderán con mayor claridad su entorno. Es por ello que consideramos como fundamental, proporcionar a la empresa Expreso Alex S.R.L. un análisis y descripción de puesto práctico, objetivo y de calidad adaptado a los objetivos y estrategia de la organización. A su vez, proponer un organigrama y crear un sistema de evaluación de desempeño que permita conocer y mejorar el desempeño y consecuentemente la productividad de los empleados.

Es importante destacar que la correlación existente entre estas actividades, proporciona un aporte global a la organización, produciendo mejoras en el rendimiento y consecuentemente, disminuyendo costos a largo plazo. A su vez, ofrecen claridad para quienes dirigen y quienes ejecutan las funciones.

Es responsabilidad del directorio de la organización, abordar esta cuestión y planificar las acciones correspondientes que posibiliten la implementación de estas actividades básicas de Recursos Humanos en las funciones diarias. Estos deben, proporcionar la información necesaria para que los demás miembros de la empresa puedan comprender las razones y beneficios de dicha implementación.

Teniendo en cuenta el número total de personas que conforman Expreso Alex S.R.L., se considera necesaria la incorporación a la empresa de un especialista en Recursos Humanos, quién a través de sus conocimientos pueda llevar a cabo las actividades operativas propias del área, pudiendo implementar la propuesta presentada en este proyecto de intervención. A su vez, esto permitiría evitar la tercerización del servicio brindado por el Asesor Contable con respecto a las actividades de liquidación de sueldos.

La alineación de estas actividades concernientes a la gestión de recursos humanos con la estrategia global de la empresa, posibilita afrontar con mayor eficacia y eficiencia los nuevos desafíos que se presentan en el entorno organizacional.

En la actualidad organizacional, el factor limitante del crecimiento para muchas empresas no es el capital financiero, sino el capital humano. Es por ello que implementar la gestión de recursos humanos en Expreso Alex S.R.L. va a mejorar las competencias individuales y grupales, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento.

*“La manera más efectiva de hacerlo, es hacerlo”. – Amelia Earhart.*

## 14. BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. Ed.: McGRAW - HILL, Segunda edición, 1993.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., y Donnelly, JR. James H. *Las organizaciones. Comportamiento – Estructura – Procesos*. Ed.: McGRAW – HILL, Octava edición. Chile, 1999.
- Bohlander George, Snell Scott, *Administración de Recursos Humanos*. Ed.: CENGAGE Learning, Décima cuarta edición, 2008.
- Van Morlengan Luis Pérez y Ayala Juan Carlos. *La Gestión moderna en Recursos Humanos*. Ed: Eudeba, Buenos Aires, 2012.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. *Administración*. Ed: PEARSON EDUCACIÓN. Octava edición, México, 2005.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. *Metodología de la investigación*. Ed: McGRAW- HILL. Cuarta edición. México, 2006.
- Páginas web:
  - [http://canalasesor.wke.es/ver\\_detalleArt.asp?idArt=65136&action=ver](http://canalasesor.wke.es/ver_detalleArt.asp?idArt=65136&action=ver)
  - <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>
  - <http://www.monografias.com/>
  - <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com.ar/2007/10/anlisis-y-descripcin-de-puestos-de.html>

## ANEXOS

### ANEXO I:

#### ENTREVISTA N° I:

#### GERENTE DE ADMINISTRACIÓN EXPRESO ALEX S.R.L

Nombre y Apellido:.....

Puesto que ocupa: .....

Fecha:.....

1) ¿A qué se dedica Expreso Alex S.R.L?

2) ¿Dónde está ubicada?

3) ¿A qué se dedica Expreso Alex S.R.L?

4) ¿Dónde está ubicada?

5) ¿Cómo se originó la empresa? ¿Cuándo fue creada?

6) ¿Cómo es el proceso de trabajo?

7) ¿Quiénes son sus principales clientes y donde se localizan?

8) ¿Cuántas personas la integran?

9) ¿Existen diferentes áreas? ¿Cómo están conformadas?

- 10) ¿Qué puestos hay en la organización? ¿Podría explicarnos brevemente que funciones realiza cada uno?
- 11) ¿Poseen un organigrama de la estructura organizacional?
- 12) ¿Existe en la empresa el área de Recursos Humanos? En caso de no haber, ¿quién se dedica a la gestión de los mismos?
- 13) ¿Qué tipos de actividades llevan a cabo para la gestión de su capital humano?
- 14) En cuanto al reclutamiento y selección del personal, ¿de qué manera se lleva a cabo?
- 15) ¿Todas las actividades se realizan dentro de la organización o recibe asesoramiento externo?
- 16) ¿Cómo es la relación con los empleados?
- 17) ¿Cómo controlan la consecución de los objetivos diarios?
- 18) ¿Poseen un sistema de evaluación de desempeño?
- 19) ¿Cómo se evalúa y controla el desempeño de los empleados?
- 20) ¿Existen sistemas de incentivos para los empleados?

## ANEXO II

<b>ENTREVISTA N° I:</b> <b>GERENTE DE ADMINISTRACIÓN EXPRESO ALEX S.R.L</b>				
Nombre y Apellido:.....				
Fecha:.....				
Puesto a analizar: .....				
<p>1) ¿Qué tareas se realizan en el puesto? ¿Con que frecuencia se llevan a cabo?</p> <p>2) ¿Cuál es el propósito general del puesto?</p> <p>3) La persona que ocupa ese puesto, ¿Tiene empleados a cargo?</p> <p>4) ¿Quién es su superior inmediato?</p> <p>5) Con respecto a sus superiores, colegas, subordinados y clientes definir como es cada actividad en una escala Alta – Media – Baja</p>				
	<b>INFORMAR</b>	<b>CONTROLAR</b>	<b>COLABORAR</b>	<b>PERSUADIR</b>
<b>SUPERIORES</b>				
<b>COLEGAS</b>				
<b>SUBORDINADOS</b>				
<b>CLIENTES</b>				

- 6) ¿Qué nivel de estudio se requiere para realizar las tareas?
- 7) El ocupante del cargo, ¿Debe poseer experiencia previa para realización de las tareas?
- 8) ¿Se realiza la adaptación del empleado al puesto de trabajo teniendo en cuenta sus condiciones físicas o intelectuales?
- 9) ¿Posee algún grado de autonomía o iniciativa para la toma de decisiones?
- 10) ¿Qué competencias son necesarias para desarrollarse en la tarea?
- 11) ¿Cuáles son los requisitos físicos necesarios para la ejecución de las tareas?
- 12) ¿Qué nivel de esfuerzo físico realiza? - Alto - Medio - Bajo
- 13) ¿Qué nivel de concentración requiere para realizar la tarea? - Alto - Medio - Bajo
- 14) ¿Cuál es la estructura física necesaria para desarrollarse en el puesto?
- 15) ¿Qué nivel de destreza o habilidad se requiere para la ejecución de las tareas?
- 16) ¿La realización de la tarea requiere trabajo en equipo? - SI - NO
- 17) ¿Realiza supervisión del personal a cargo? ¿Qué grado de responsabilidad posee?
- 18) ¿Posee responsabilidad sobre el material, las herramientas y los equipos de trabajo?  
¿Sobre cual tiene mayor control?
- 19) ¿Realiza manejo de dinero?
- 20) ¿Maneja documentos importantes o información confidencial?
- 21) ¿Es responsable de sus compañero/s de trabajo?
- 22) ¿Tiene responsabilidades con personas externas a la organización?
- 23) ¿En qué lugar se realiza el trabajo?
- 24) ¿En qué condiciones ambientales debe desempeñarse el puesto?
- 25) ¿A qué riesgos está expuesto el ocupante del puesto en su lugar de trabajo?



## ANEXO III

### CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS EXPRESO ALEX S.R.L

**Este cuestionario servirá para elaborar un proyecto de intervención en la empresa Expreso Alex S.R.L.**

**Las personas seleccionadas para el estudio se eligieron al azar y sus opiniones serán incluidas en dicho proyecto, sin comunicar datos personales.**

**Requerimos que completes este cuestionario con la mayor sinceridad posible, no hay respuestas correctas ni incorrectas.**

**Instrucciones:**

**Marca con una cruz (x) la respuesta que consideres correcta. Tener en cuenta que hay preguntas en las que solo se puede responder a una sola opción, otras son de varias opciones y también se incluyen preguntas abiertas.**

Fecha:

Edad:

Sexo:

Puesto que ocupa:

**1) ¿Qué actividades realiza en su puesto de trabajo?**

**2) ¿Dónde realiza las actividades?**

Oficina

Depósito

Fuera de la empresa

**3) ¿Qué antigüedad posee en la empresa?**

**4) ¿Requiere experiencia para desempeñar el puesto?**

SI

NO

**5) ¿Requirió capacitación al ingresar a la empresa?**

SI

NO

<b>6) ¿Qué requisitos debe poseer para desempeñar la tarea?</b>			
Título secundario		Título terciario/universitario	
Conocimiento de Ingles		Carnet de conducir	
Conocimiento paquete office		Certificado de buena conducta	
Disponibilidad horaria		Otros (Especificar)	
<b>7) ¿Qué elemento de seguridad debe utilizar para realizar su trabajo?</b>			
Zapatos de seguridad		Guantes	
Faja		Tapones para oídos	
Casco		Anteojos	
Barbijo		Otros (Especificar)	
<b>8) ¿Qué competencias necesita para desempeñarse en el puesto?</b>			
Atención visual		Atención auditiva	
Trabajo en equipo		Destreza física	
Memoria		Control	
Responsabilidad		Organización	
Comunicación		Autonomía	
<b>9) ¿Qué nivel de esfuerzo físico realiza?</b>			
Alto		Medio	Bajo
<b>10) ¿Qué nivel de esfuerzo visual realiza?</b>			
Alto		Medio	Bajo

<b>11) ¿Qué nivel de esfuerzo auditivo realiza?</b>					
Alto		Medio		Bajo	
<b>12) ¿Qué nivel de concentración se requiere?</b>					
Alto		Medio		Bajo	
<b>13) ¿Cuál de estos requisitos físicos son necesarios para la ejecución de sus tareas?</b>					
Caminar		Distinguir colores y formas			
Estar de pie		Trabajar rápidamente			
Girar frecuentemente		Atención auditiva			
Agacharse		Atención visual			
Arrodillarse		Sentido del olfato			
Subir/Bajar/Escalar		Levantar kilos			
Permanecer sentado		Transportar kilos			
<b>14) ¿De quién depende?</b>					
<b>15) ¿Tiene personas a cargo? ¿Quién/es?</b>					
<b>16) ¿La realización de la tarea requiere trabajo en equipo? - SI - NO</b>					
<b>17) ¿Sobre qué tiene responsabilidad?</b>					
Mercadería		Información confidencial			
Vehículos de transporte		Dinero			
Compañeros de trabajo		Clientes			
Herramientas de trabajo		Documentos importantes			

<b>18) ¿En qué condiciones ambientales debe desempeñarse el puesto?</b>		
<b>Expuesto a:</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Permanente</b>
Calor		
Frio		
Cambios bruscos de temperatura		
Temperatura adecuada		
Humedad		
Ruido intenso		
Ventilación adecuada		
Mala iluminación		
Vibraciones		
Emanaciones tóxicas		

<b>19) ¿A qué riesgos está expuesto? ¿En qué lugar?</b>			
<b>Riesgos:</b>	<b>Depósito</b>	<b>Oficina</b>	<b>Calle</b>
Caídas			
Choques			
Resbalones			
Descargas eléctricas			
Incendios			
Cortes			

**ANEXO IV**

<b>HOJA DE OBSERVACIÓN</b> <b>EXPRESO ALEX S.R.L.</b>			
Fecha:			
Edad:		Sexo:	
Puesto que ocupa:			
<b>1) Realiza la tarea en:</b>			
Oficina			
Depósito			
Fuera de la empresa			
<b>2) Que actividades realiza:</b>			
<b>3) Elemento de seguridad que utiliza en sus tareas:</b>			
Zapatos de seguridad		Guantes	
Faja		Protección auditiva	
Casco		Protección visual	
Barbijo		Otros (especificar)	
<b>4) Competencias necesarias para desempeñar puesto:</b>			
Atención visual		Atención auditiva	
Trabajo en equipo		Destreza física	
Memoria		Control	
Responsabilidad		Organización	
Comunicación		Autonomía	

<b>5) ¿Qué nivel de esfuerzo físico realiza?</b>					
Alto		Medio		Bajo	
<b>6) ¿Qué nivel de esfuerzo visual realiza?</b>					
Alto		Medio		Bajo	
<b>7) ¿Qué nivel de esfuerzo auditivo realiza?</b>					
Alto		Medio		Bajo	
<b>8) Requisitos físicos necesarios para desempeñar la tarea:</b>					
Caminar		Distinguir colores y formas			
Estar de pie		Trabajar rápidamente			
Darse vuelta frecuentemente		Atención auditiva			
Agacharse		Atención visual			
Arrodillarse		Sentido del olfato			
Subir – Bajar – Escalar		Levantar kilos			
Estar sentado		Transportar kilos			
<b>9) ¿Qué nivel de concentración se requiere?</b>					
Alto		Medio		Bajo	
<b>10) Responsabilidad sobre:</b>					
Mercadería		Información confidencial			
Vehículos de transporte		Dinero			
Compañeros de trabajo		Clientes			
Documentos importantes		Proveedores			
Herramientas de trabajo		Otros (especificar)			

<b>11) Condiciones ambientales en los que se realiza el trabajo:</b>			
<b>Expuesto a:</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Permanente</b>	
Calor			
Frio			
Cambios bruscos de temperatura			
Temperatura adecuada			
Humedad			
Ruido intenso			
Ventilación adecuada			
Mala iluminación			
Vibraciones			
Emanaciones tóxicas			
<b>12) El ocupante del puesto se expone a:</b>			
<b>Riesgos:</b>	<b>Depósito</b>	<b>Oficina</b>	<b>Calle</b>
Caídas			
Choques			
Resbalones			
Descargas eléctricas			
Incendios			
Cortes			

<b>13) Colaboración con otros empleados:</b>	
Trabajo en equipo	
Colaboración en la realización de la tarea	
No hay colaboración en la realización de la tarea	
<b>14) Concentración visual:</b>	
El trabajo requiere todo el tiempo atención visual	
El trabajo permite desviar la mirada	
<b>15) Carga física del trabajo:</b>	
Carga estática	
Carga dinámica	
<b>16) Complejidad de las tareas:</b>	
Se toman decisiones rutinarias	
Se toman decisiones no programadas	
El proceso de trabajo esta memorizado	
<b>17) Rotación de tareas:</b>	
Se rota según lo establecido	
Se rota según la demanda existente	
No se rota	
<b>18) Cantidad de actividades que realiza en el puesto:</b>	
Se realiza una sola actividad que se repite	
Se realizan más de dos actividades	



<b>19) Autonomía en la toma de decisiones:</b>	
Toma decisiones de forma independiente	
Se consulta con un superior para decidir	
Se consulta con un compañero para decidir	
<b>20) Utilización de maquinas y equipos:</b>	
Trabaja con máquinas robóticas	
Trabaja con herramientas manuales	
No utiliza máquinas, ni herramientas	
<b>OBSERVACIONES:</b> ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	